

## VORTRAGSREIHE

Donnerstag, 15. Juli 2004  
17 Uhr

Dr. Rainer Sieg  
Siemens AG  
Zentralabteilung Personal, Betriebsverfassung,  
Restrukturierungen

### **„Kostenmanagement in der Betriebsverfassung“**

# Kostenmanagement in der Betriebsverfassung



**Dr. Rainer Sieg**

**15. Juli 2004, 17 Uhr**

**im Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht**

# Kostenmanagement in der Betriebsverfassung

- Grundsatz: § 40 Abs. 1 BetrVG  
**„Die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber.“**  
**Nicht:** Arbeitnehmer (§ 41 BetrVG), Gewerkschaften, Parteien etc.
- **Einschränkung** durch BAG-Rechtsprechung:
  - Kostentragungspflicht nur, soweit für Durchführung der BR-Arbeit **erforderlich** (BAG 8.3.2000 – 7 ABR 11/98 –)
  - zusätzlich bei Höhe der Schulungskosten (§§ 37 VI, VII BetrVG):  
Beachtung der **Verhältnismäßigkeit**  
(BAG 27.9.1974 – 1 ABR 71/73 –)

# Kosten werden verursacht durch folgende Arbeitnehmerververtretungen:

- Betriebsrat
- Gesamtbetriebsrat
- Konzernbetriebsrat
- Europäischer Betriebsrat
- Jugend- und Auszubildendenvertretung
- Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung
- Konzernjugend- und Auszubildendenvertretung
  
- Sprecherausschuss
- Gesamtsprecherausschuss
- Konzernsprecherausschuss
  
- Aufsichtsräte
  
- (Gesamt-/Konzern-) Schwerbehindertenvertretung

# Sachaufwand des Betriebsrats

## § 40 Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats

(1) (...)

(2) Für die Sitzungen, die Sprechstunden und die laufende Geschäftsführung hat der Arbeitgeber in erforderlichem Umfang Räume, sachliche Mittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal zur Verfügung zu stellen

## § 40 II BetrVG = Sonderregelung

**Zweck:** Bereitstellung des für eine ordnungsgemäße Erledigung der BR-Tätigkeit erforderlichen Sachaufwands und des notwendigen Büropersonals.

→ BR hat Überlassungsanspruch gegen AG

→ AG hat Auswahlrecht bei Beschaffung der Sachmittel

Aber: Über Erforderlichkeit des Sachmittels / Büropersonals entscheidet nicht AG sondern BR nach pflichtgemäßem Ermessen, unter Berücksichtigung seiner Bedürfnisse und der Belange des AG.

# Kostenpositionen der Betriebsverfassung

## - Betriebsratstätigkeit pro AN / Jahr -

(Quelle: Niedenhoff: Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 2004)

	<b>2003/04</b>	<b>1997/98</b>
● Freistellungen (gem. §§ 37 II, 38 BetrVG)	304,67 €	(215,71 €)
● Gesamtkosten des zeitlichen Aufwands des AG für Unterrichtung / Verhandlungen mit BR	43,68 €	(-)
● Rechtsstreitigkeiten (Sachverständige, Rechtsanwälte)	35,81 €	(4,08 €)
● Büropersonal (Sekretärin, Dolmetscher für ausländ. AN)	32,79 €	(11,14 €)
● Schulungen	26,88 €	(5,66 €)
● Kosten des zeitlichen Aufwands des AG für gemeinsame Sitzungen mit BR	24,65 €	(-)
● Errichtung von Arbeitsgruppen (§ 28a BetrVG)	26,40 €	(-)
● Sachverständige (§§ 80 III, 111 BetrVG)	21,25 €	(-)
● Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)	14,25 €	(-)
● Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs durch AG und Beratung mit BR (§ 96 I 2 BetrVG)	13,94 €	(-)

	2003/04	1997/98
● Reisekosten	13,60 €	(8,19 €)
● Büroräume (Miete, Heizkosten, Reinigung)	13,24 €	(10,48 €)
● Mitbestimmung des BR bei betriebl. Berufsbildungsmaßnahmen (§§ 97 II, 98 BetrVG)	9,72 €	(-)
● Sachkundige AN als Auskunftspersonen für BR, § 80 II BetrVG	7,99 €	(-)
● Büroeinrichtung (Aktenschränke, PC, Telefon etc.)	7,83 €	(1,22 €)
● Sitzungsräume	5,67 €	(-)
● Büromaterial (Porto, Formulare etc.)	3,29 €	(1,40 €)
● Literatur (Handkommentar BetrVG, Zeitschriften etc.)	2,56 €	(0,29 €)
● Kosten Internet- / Intranetnutzung	2,51 €	(-)
● Druckkosten	2,23 €	(2,23 €)
● Bewirtungskosten	1,76 €	(2,64 €)
● Schwarzes Brett / Information	0,81 €	(2,51 €)
<b>Gesamtkosten</b> der BR-Tätigkeit <b>- Mittelwert -</b>	<b>337,95 €</b>	<b>(265,55 €)</b>

# - Einigungsstelle pro AN / Jahr -

(Quelle: Niedenhoff: Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 2004)

	<b>2003/04</b>	<b>1997/98</b>
● Honorar für Vorsitzenden	22,42 €	(14,88 €)
● Honorar für Beisitzer	20,49 €	(7,17 €)
● Honorar für Sachverständigen	26,80 €	(0,30 €)
● Miete für Sitzungsräume	2,89 €	(-)
● Bewirtungsaufwendungen	2,44 €	(-)
● Reisekosten	1,31 €	(-)
● Vorbereitungskosten	7,26 €	(-)
<hr/>		
<b>Gesamtkosten</b>	<b>60,32 €</b>	<b>(22,35 €)</b>
<b>- Mittelwert -</b>		



# Gesamtkosten der Betriebsverfassung

(Quelle: Niedenhoff: Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 2004)

	<b>2003/04</b>	<b>1997/98</b>
● Betriebsratstätigkeit	<b>337,95 €</b>	(265,55 €)
● Betriebs-/ Abteilungs-/ Teilversammlung gem. §§ 42-46 BetrVG	<b>146,69 €</b>	(250,90€)
● Gesamtkosten JAV	<b>7,85 €</b>	(2,42 €)
● Kosten GBR (§§ 47-52 BetrVG)	<b>25,23 €</b>	(7,38 €)
● Kosten KBR (§§ 54-59 BetrVG)	<b>7,99 €</b>	(6,71 €)
● Kosten Betriebsräteversammlung (§ 53 BetrVG)	<b>12,44 €</b>	(-)
● Gesamtkosten WA (§§ 106-109 BetrVG)	<b>12,03 €</b>	(-)
● Einigungsstelle	<b>60,32 €</b>	(22,35 €)
<hr/>		
<b>Gesamtkosten - Mittelwert -</b>	<b>610,50 €</b>	(555,31 €)

# Handlungsspielräume für Kostenmanagement

1. Modifikation der Betriebsstrukturen
2. Modifikation BR-interner Strukturen
3. Reduzierung der Sachverständigenkosten
4. Verminderung der Schulungskosten
5. Optimierung der Freistellungskosten
6. Verbesserung der Zusammenarbeit AG – BR
  - Reduzierung externer Rechtsstreitigkeiten
  - Beschleunigung der Umsetzung von Maßnahmen
7. Reduzierung der Sach- und Personalaufwendungen

# 1. Modifikation der Betriebsstrukturen

## - Gemeinschaftsbetrieb -

### **Gemeinschaftsbetrieb**

= von mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen unter einheitlicher Leitung geführter gemeinsamer Betrieb

### **Vorteile:**

- Reduzierung der Zahl der BR / der freigestellten BR
- weniger Betriebsleitungen
- niedrigere Aufwendungen für BR-Wahl
- geringere Sach- und Personalaufwendungen und Schulungskosten
- Erhöhung der Bezugsgröße (Anzahl der AN) bei Betriebsänderungen (§ 17 KSchG analog, Interessenausgleich, Sozialplan)

### **Nachteile:**

- größerer Kreis der in die soziale Auswahl einzubeziehenden AN
- fehlende unmittelbare Betroffenheit der BR
- Unüberschaubarkeit
- erschwerte Durchsetzbarkeit der Interessen des einzelnen Unternehmens

# Modifikation der Betriebsratsstrukturen - nach § 3 Abs. 1 BetrVG?

## § 3 Abweichende Regelungen

(1) Durch Tarifvertrag können bestimmt werden:

1. für Unternehmen mit mehreren Betrieben

a) die Bildung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats oder

b) die Zusammenfassung von Betrieben (...)

(2) Besteht in den Fällen des Absatzes 1 Nr. 1, ... keine tarifliche Regelung und gilt auch kein anderer Tarifvertrag, kann die Regelung durch Betriebsvereinbarung getroffen werden.

**Abweichende Vereinbarungen** über BR-Strukturen können grds. durch **BV** getroffen werden.

**Aber: Doppelter Zulässigkeitsvorbehalt des § 3 II BetrVG:**

- es darf keinen einschlägigen, die Angelegenheit nach Abs. 1 bereits regelnden TV geben;
- unzulässig ist eine BV aber auch, wenn irgendein anderer TV (normativ) „gilt“ (z.B. *TV über Entgelte*)

 Tarifgebundener AG hat nahezu keine Möglichkeit, BV nach Abs. 2 abzuschließen

## 2. Modifikation BR-interner Strukturen durch BR (AG hat nur „informelle Einwirkungsmöglichkeit“)

- Anzahl (Themenbereiche) von BR-Ausschüssen
- Größe von BR-Ausschüssen
- Zusammenlegung von BR-Ausschüssen
- Sitzungsfrequenz (Niederhoff: idR wöchentlich)
- Sitzungsdauer (Niederhoff: ca. 2,7 Stunden)

## 3. Reduzierung der Sachverständigenkosten

- Aufbereitete und gut verständliche AG-Informationen
- Aufbau und Nutzung BR-internen Know-hows
- Verstärktes Heranziehen von (kostengünstigeren) kompetenten sachkundigen AN

# 4. Verminderung der Schulungskosten

- Vereinbarung eines jährlichen vom BR verwalteten **Budgets**  
**Problem:** Budget aufgebraucht, aber Schulungsanspruch besteht
- verstärktes Angebot **interner Schulungen**, da
  - kostengünstiger
  - ggf. gemeinsam mit Personalorganisation, da dadurch auch Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- verstärkte Überprüfung der **Erforderlichkeit** und **Angemessenheit** von Schulungsveranstaltungen hinsichtlich Dauer, Inhalt, Ort (Betriebsverfassungstourismus!) und Teilnehmeranzahl

# CP G Betriebsverfassungsrecht, Restrukturierungen

## - Kostensenkung bei der Betriebsverfassung -

### Schulungsangebote zu: Betriebsratswahl, Aufsichtsratswahl, Betriebsverfassungsrecht

Gemeinsame Schulung von Betriebsräten, Personalorganisation und Führungskräften mit von CP G BVR hergestellten Broschüren, CD-ROMs und Videos

🔔 Beispiel: Seminar „Betriebsratswahl 2002“

- Bisher: 485 Teilnehmer besuchen externe Seminare (ca. 1000 € / Teilnehmer)
- NEU: 485 Teilnehmer bei 24 Seminaren (Veranstalter: CP G BVR, Kosten: 1000 € Seminar)

EINSPARUNG:  
407.000 €

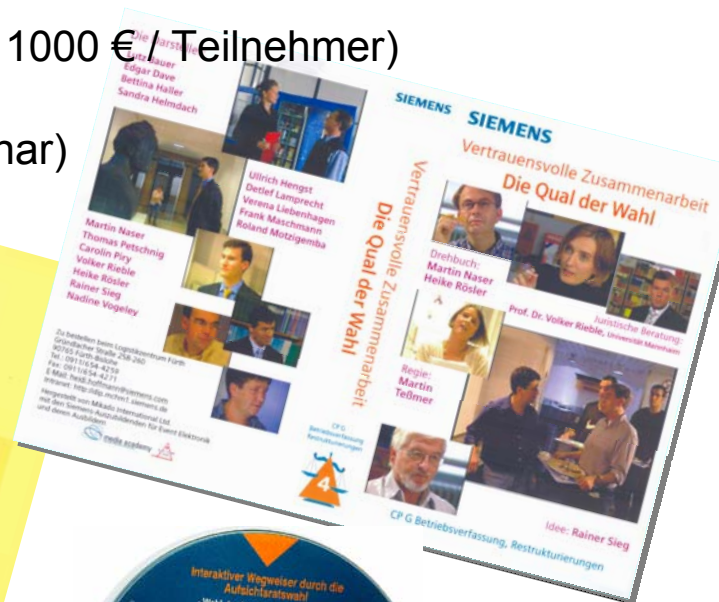
🔔 Beispiel: Seminar „Aufsichtsratswahl 2002“  
20 Termine mit je ca. 20 Teilnehmern

EINSPARUNG:  
380.000 €

### Verschiebung der Aufsichtsratswahl

zur Nutzung der kostensparenden Reform ab Mai 2002

EINSPARUNG:  
1,3 Mio. €



# 5. Optimierung der Freistellungskosten

**Seit Änderung des BetrVG im Jahre 2001:**

**Erhöhte Anzahl an Freistellungen**

(z.B. *Siemens AG*: + 24,4% / + 3,7 Mio €)

**Steuerungsmöglichkeiten:**

● bei **Teilfreistellungen**:

- höhere Bereitschaft von qualifizierten Mitarbeitern zur Übernahme eines BR-Amtes, da gleichzeitig Weiterentwicklung im Beruf möglich; hierdurch mögliche Einsparung von Sachverständigenkosten
- zugleich Erhalt des Potenzials in „Stammabteilung“
- Gefahr: zusätzliche „Kaltfreistellungen“

● bei **Vollzeitfreistellungen**:

nicht über die gesetzlich vorgeschriebene Mindestzahl hinaus gehen



# 6. Verbesserung der Zusammenarbeit AG - BR

## ● Verbesserungsmöglichkeiten

- umfassende, frühzeitige Kommunikation und Information
- Informations- und Diskussions-Veranstaltungen, an denen BR und AG - Vertreter gemeinsam teilnehmen
- interne Schulungsveranstaltungen, interne Informationsmaterialien (Broschüren, Foliensätze, Videos)
- Interne Schlichtung und Moderation (d.h. firmeninterner „Schlichter“, der mit Betriebsinterna vertraut ist, wird herangezogen)
- „Face-Mail“ statt „E-Mail“

## ● Folgen

- Verbesserung des „Klimas“ zwischen AG und BR
- Reduzierung externer Rechtsstreitigkeiten
- Beschleunigung der Umsetzung von Maßnahmen

# 7. Reduzierung der Sach-/Personalaufwendungen

- **Räume** (Büro- und Sitzungsräume):  
zweckmäßige Zuweisung nach Lage und Größe
  - gemeinsame Benutzung von Büroeinrichtungen (Kopierer, Drucker)
  - Zeitersparnis und bessere Kommunikation durch räumliche Nähe zu BL / Personalorganisation
- **Büropersonal**  
Anspruch auf Teilzeit- oder Vollzeitkraft?
- **Literatur**
  - Prüfung auf Zweckmäßigkeit und Angemessenheit
  - Vermeidung von Mehrfachlieferungen  
(evtl. Einrichtung Bibliothek, E-Business, gemeinsame Nutzung mit PO)
- **Reise- und Bewirtungskosten**  
Vermeidung unverhältnismäßiger Kosten

# Betriebsversammlungen - Mitarbeiterversammlungen

Zeit- und Kostenersparnis durch ...

- Reduzierung der Anzahl der Betriebsversammlungen im gegenseitigen Einvernehmen
- Zusammenfassung von Betriebsversammlungen und Mitarbeiterversammlungen
  - vorherige inhaltliche und zeitliche Abgleichung
  - breiteres Themenspektrum
  - größerer Interessenten- und Teilnehmerkreis

# Erfassung der Zeiten für BR-Tätigkeit

## ○ Vorteile

- realistische Kostentlastung der „Heimatabteilung“ des BR-Mitglieds
- Möglichkeit der Kostenkontrolle und -auswertung

## ○ Nachteile

- bürokratischer Aufwand
- kein Controllinginteresse der Führungskraft, da komplette Entlastung des Abteilungsbudgets
  - ⇒ Missbrauchsmöglichkeit durch BR-Mitglieder

# ... oder pauschale prozentuale Verrechnung der BR- Tätigkeit

## **z.B. denkbares Modell:**

pauschal 20 % der Personalkosten (30 %, wenn BR-Mitglied im Betriebsausschuss) werden zur Entlastung auf zentrale Kostenstelle für BR-Kosten gebucht

### ○ Vorteile

- geringer administrativer Aufwand
- Anreiz für Führungskraft, BR-Tätigkeit seines Mitarbeiters im Rahmen des gesetzlich Zulässigen zu „controllen“

### ○ Nachteile

- „Heimat-Dienststelle“ bleibt in der Praxis oft mit einem Teil der Kosten für BR-Tätigkeit belastet
- Gefahr einer Diskrepanz tatsächlicher Stunden ↔ Pauschale
- Diskussion über angemessene Höhe des %-Satzes

# Entgeltfortzahlung freigestellter Betriebsräte

**Anspruch auf das Arbeitsentgelt**, das BR erhalten hätte, wenn er nicht freigestellt worden wäre, sondern weiter berufliche Tätigkeit ausgeübt hätte.

Aber: keine Eingliederung des BR in Arbeitsprozess, daher u.U. Probleme bei Feststellung des individuellen Lohns.

➡ Arbeitsentgelt ist nach demjenigen **vergleichbarer AN mit betriebsüblicher Entwicklung** zu bemessen.

## **Vorschlag:**

Vor Freistellung des BR-Mitglieds einigen sich BR-Mitglied und Personalleiter über 3 – nach Ausbildung und bisherigem beruflichen Lebensweg – vergleichbare AN.

Deren Namen werden in der Personalakte hinterlegt und als Vergleichsgruppe für die künftige Einkommenshöhe des BR-Mitglieds herangezogen.

# Wichtige Aspekte bei Kosteneinsparungen

- Wahrung der vertrauensvollen Zusammenarbeit  
„klimaschädigende“ Sparmaßnahmen
  - ⇒ Konfrontation
  - ⇒ Verhärtung der Positionen
  - ⇒ höherer Zeitaufwand und mehr Kosten bis zur Einigung
- Kosteneinsparung auf AG-Seite
  - ⇒ auch „an eigene Brust klopfen“
  - ⇒ z.B. *Reduzierung der AG-Vertreter bei Betriebsräteversammlungen*

 **Als Kaufmann, nicht als Buchhalter handeln!**

nicht  
ausgegeben

**„Das Geld hat noch keinen reich  
gemacht.“**

Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr. – 65 n.Chr.),  
röm. Philosoph und Dichter