

HANDBUCH

Lukas / Dahl (Hrsg.)

Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Arbeitszeit und Urlaub

Recht Wirtschaft Steuern

Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Herausgegeben von

Roland Lukas

und

Holger Dahl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8005-3280-3

dfv Mediengruppe

© 2016 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,
Frankfurt am Main

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Wolfgang Schäfer, 68775 Ketsch

Druck und Verarbeitung: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH, 96277 Schneckenlohe

Printed in Germany

Vorwort

In den einschlägigen Kommentaren und Handbüchern erfährt der Leser, welche Einzelfallentscheidungen der Gerichte zum Thema Arbeitszeit und Urlaub besondere Aufmerksamkeit verdienen und welche Folgen sich für die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats daraus ableiten lassen.

Diesem Buch liegt ein anderer Ansatz zugrunde.

Nicht die gerichtliche Entscheidung steht im Mittelpunkt, sondern die jeweiligen Interessen der Betriebsparteien und deren Lösungsansätze. Urteile und Beschlüsse, das Arbeitszeitgesetz, das Bundesurlaubsgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz bilden den gesetzlichen Rahmen. Aber wie löst man den Konflikt?

In Verhandlungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern erfahrene Interessenvertreter erläutern, welche Fragestellungen für sie rund um das Thema Arbeitszeit und Urlaub in der betrieblichen Praxis relevant sind und wie sie beantwortet werden können. Wir haben Vertreter beider „Lager“ (Betriebsrat und Arbeitgeber) gebeten, sich jeweils einer Fragestellung aus ihrer jeweiligen Perspektive zu widmen. Ihre Beiträge sind eingebunden in allgemeine Themen zu Arbeitszeit und Urlaub und werden durch die Expertise eines erfahrenen Sachverständigen für Arbeitszeitsysteme abgerundet.

Entstanden ist ein heterogenes Buch, das geprägt ist von den Erfahrungen, dem Expertenwissen und den Ansichten von langjährigen Praktikern. Wir möchten den Leserinnen und Lesern Hilfestellungen geben, wie sie unter Berücksichtigung von Recht und Gesetz praxistaugliche Regelungen zu Arbeitszeit und Urlaub verwirklichen können. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Unser besonderer Dank gilt unseren Kollegen Dr. Katja Mückenberger und Dr. Christoph Löbig, deren Mitarbeit deutlich über die reine Autorenstellung hinausging.

Unseren Autoren danken wir nicht nur für die angenehme Zusammenarbeit, sondern vor allem für ihre Rücksicht, Disziplin und Geduld, ohne die die Koordination von über 40 Autoren nicht möglich gewesen wäre.

Frankfurt, Juni 2016

Roland Lukas und Holger Dahl

Autorenverzeichnis

Bodenstedt, Dr. Kai, LL.M.	Fachanwalt für Arbeitsrecht, DLA Piper, Hamburg
Brachmann, Carsten	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Ogletree Deakins, Berlin
Burgmer, Christoph J.	Fachanwalt für Arbeitsrecht und Wirtschaftsmediator, burgmer rechtsanwälte, Düsseldorf
Burth, Karin	Fachanwältin für Arbeitsrecht, Berger Groß Höhmann & Partner Rechtsanwälte, Berlin
Dahl, Holger	Einigungsstellenvorsitzender, Moderator und Mediator, roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN, Frankfurt am Main
Dreyer, Dr. jur. Martin	Geschäftsführer, iGZ e. V., Münster
Drosdeck, Dr. Thomas	Rechtsanwalt, Beiten Burkhardt, Frankfurt am Main
Fischer, Burkhardt	Fachanwalt für Arbeitsrecht, FISCHER Rechtsanwälte, Frankfurt am Main
Fischer, Schekib	Fachanwalt für Arbeitsrecht, FISCHER Rechtsanwälte, Frankfurt am Main
Goericke, Dr. Ehrenfried	Fachanwalt für Arbeitsrecht, RWT-Gruppe, Reutlingen
Hannemann, Tobias	Rechtsanwalt, Wolter Hannemann, Berlin
Helm, Dr. Rüdiger	kanzlei huber.mücke.helm, München
Kania, Dr. Gabriele	Rechtsanwältin und Diplom-Verwaltungswirtin, Seitz, Köln

Autorenverzeichnis

Kania, Prof. Dr. Thomas	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Seitz, Köln
Knoth, Anette, MBA	Fachwältin für Arbeitsrecht, Arnecke Sibeth, Frankfurt am Main
Kramer, Dr. Nadine	Fachwältin für Arbeitsrecht, Gleiss Lutz, Frankfurt
Krieger, Dr. Steffen	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Gleiss Lutz, Düsseldorf
Lerch, Dr. Sascha	Fachanwalt für Arbeitsrecht, schwegler rechtsanwälte, Berlin
Link, Johannes	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Link Siry, Nürnberg
Löbig, Dr. Christoph, LL.M. (KCL)	Einigungsstellenvorsitzender, Moderator und Mediator, roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN, Frankfurt am Main
Lüers, Dennis, LL.M. (Aberdeen University)	Fachanwalt, Vangard Arbeitsrecht, München
Lukas, Roland	Vizepräsident des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main a. D., Einigungsstellenvorsitzender, Moderator und Mediator, roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN, Frankfurt am Main
Maletzki, Jörg	Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mediator, Reinelt & Maletzki, Frankfurt am Main
Matthey, Dr. Guido	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Orth Kluth, Düsseldorf
Mletzko, Frank J.	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Anwaltsbüro Mletzko, Frankfurt am Main
Mückenberger, Dr. Katja	Einigungsstellenvorsitzende, Moderatorin und Mediatorin, roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN, Frankfurt am Main

Muschal, Hendrik	Fachanwalt für Arbeitsrecht Ogletree Deakins, Berlin
Niechoj, Christoph	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Leifeld Niechoj Scholten, Bochum
Peter, Dr. Manfred	Rechtsanwalt und Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht Düsseldorf a.D. Färber Rechtsanwälte, Düsseldorf
Pröpper, Dr. Martin	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Ulrich Weber & Partner, Köln
Reinhard, Dr. Barbara	Fachanwältin für Arbeitsrecht, Kliemt & Vollstädt, Frankfurt am Main
Romeiser, Hans	Personallogistiker und Arbeitszeitberater, Rount GmbH, Roetgen
Schlegel, Kathrin	Fachanwältin für Arbeitsrecht, franzmann . geilen . brückmann, fachanwälte für arbeitsrecht
Schmidt, Prof. Dr. Marlene	Rechtsanwältin, Apitzsch Schmidt Klebe, Frankfurt am Main
Schwedes, Dorothee	Fachanwältin für Arbeitsrecht, Apitzsch Schmidt Klebe, Frankfurt am Main
Schweibert, Dr. Ulrike	Fachanwältin für Arbeitsrecht Schweibert Lessmann & Partner, Frankfurt am Main
Spengler, Bernd	Fachanwalt für Arbeitsrecht Spengler & Kollegen, Würzburg
Tupay, Jella	Rechtsanwältin und Direktorin des Arbeitsgerichts, Herne a. D., Färber Rechtsanwälte, Düsseldorf
Ubber, Thomas	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Allen & Overy, Frankfurt am Main

Autorenverzeichnis

Ulber, Jürgen	Rechtsanwalt, IG Metall, Frankfurt am Main
Wahlig, Thomas	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Pusch Wahlig Legal, Berlin
Weder, Jürgen	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Weder Fischer Doyuran, Frankfurt am Main
Welink, Daniel	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Welink & Kollegen, Münster
Winzer, Dr. Thomas	Rechtsanwalt, Gleiss Lutz, Frankfurt am Main
Wulff, Manfred	Fachanwalt für Arbeitsrecht, Müller-Knapp Hjort Wulff, Hamburg

Bearbeiterverzeichnis

- Bodenstedt, Dr. Kai, LL.M. Anordnung und Ableistung von Überstunden – aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
- Brachmann, Carsten Mitbestimmung bei der Schichtarbeit aus der Perspektive des Arbeitgebers (Kap. D.)
- Burgmer, Christoph J. Anordnung und Ableistung von Überstunden – aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
- Burth, Karin Sonderöffnungen, Sonderschichten und Sondereinsätze – aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
- Dahl, Holger Die Einigungsstelle in Arbeitszeitfragen (Kap. E.)
- Dreyer, Dr. jur. Martin Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Urlaub von Zeitarbeitnehmern – aus Sicht des Arbeitgebervertreters (Kap. D.)
- Drosdeck, Dr. Thomas Nutzung von Laptop, Smartphone, iPad, Remotezugängen in der „Freizeit“ – die Sichtweise des Arbeitgebers (Kap. D.)
- Fischer, Burkhardt Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Betriebsrats (Kap. D.)
- Fischer, Schekib Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Betriebsrats (Kap. D.)
- Goericke, Dr. Ehrenfried Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans – die Sichtweise der Betriebsparteien (Kap. D.)
- Hannemann, Tobias Rufbereitschaft, Stand-by, Reserve und Bereitschaftsdienst – aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
- Helm, Dr. Rüdiger Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeit aus Sicht des Betriebsrats – die Einigungsstelle „nur Arbeitszeit“ war gestern (Kap. D.)

Bearbeiterverzeichnis

Kania, Dr. Gabriele	Mitbestimmung im Tendenzbetrieb aus Sicht des Arbeitgebervertreters (Kap. D.)
Kania, Prof. Dr. Thomas	Mitbestimmung im Tendenzbetrieb aus Sicht des Arbeitgebervertreters (Kap. D.)
Knoth, Anette, MBA	Teilzeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeit und beim Urlaub – die Sichtweise des Arbeitgebers (Kap. D.)
Kramer, Dr. Nadine	Arbeitszeit und Vergütung von Umkleide-, Reise- und Wegezeiten aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Krieger, Dr. Steffen	Vertrauensarbeitszeit aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Lerch, Dr. Sascha	Schichtarbeit aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
Link, Johannes	Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans – die Sichtweise der Betriebsparteien (Kap. D.)
Löbig, Dr. Christoph, LL.M. (KCL)	Verstöße gegen Mitbestimmungsrechte (Kap. F.)
Lüers, Dennis, LL.M. (Aberdeen University)	Betriebliche Pausenregelungen aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Lukas, Roland	Allgemeine Grundsätze der Mitbestimmung in Arbeitszeit und Urlaubsfragen (Kap. A)
Maletzki, Jörg	Gleitende Arbeitszeit aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
Matthey, Dr. Guido	Sonderöffnungen, Sonderschichten und Sondereinsätze – aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Mletzko, Frank J.	Personaleinsatz- und Dienstpläne, Änderungen bestehender Pläne – die Perspektive des Betriebsrats (Kap. D.)
Mückenberger, Dr. Katja	Kontrollrechte und -pflichten des Betriebsrats (Kap. B)
Muschal, Hendrik	Mitbestimmung bei der Schichtarbeit aus der Perspektive des Arbeitgebers (Kap. D.)
Niechoj, Christoph	Betriebliche Pausenregelungen aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)

Peter, Dr. Manfred	Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Arbeitgebers (Kap. D.)
Pröpfer, Dr. Martin	Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Stand-by und Reserve – aus Arbeitgebersicht (Kap. D.)
Reinhard, Dr. Barbara	Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeit aus Arbeitgebersicht (Kap. D.)
Romeiser, Hans	Personallogistik – von der Arbeitszeitbedarfs-ermittlung zum individuellen Arbeitszeitmodell (Kap. C)
Schlegel, Kathrin	Teilzeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeit und beim Urlaub – die Sichtweise des Betriebsrats (Kap. D.)
Schmidt, Prof. Dr. Marlene	Vertrauensarbeitszeit in der Betriebsräteberatung (Kap. D.)
Schwedes, Dorothee	Vertrauensarbeitszeit in der Betriebsräteberatung (Kap. D.)
Schweibert, Dr. Ulrike	Gleitende Arbeitszeit aus Sicht des Arbeitgebers – eine Win-win-Strategie für Unternehmen und Beschäftigte (Kap. D.)
Spengler, Bernd	Mitbestimmung im Tendenzunternehmen bei Arbeitszeit und Urlaub aus Sicht des Betriebsratsvertreters (Kap. D.)
Tupay, Jella	Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Arbeitgebers (Kap. D.)
Ubber, Thomas	Personaleinsatz- und Dienstpläne, Änderungen bestehender Pläne – aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Ulber, Jürgen	Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Urlaub von Leiharbeitnehmern – aus Sicht des Betriebsratsvertreters (Kap. D.)
Wahlig, Thomas	Einführung und Gestaltung von Kurzarbeit – Sach- und Rechtslage aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)

Bearbeiterverzeichnis

Weder, Jürgen	Nutzung von Laptop, Smartphone, iPad und Remotezugängen aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
Welink, Daniel	Einführung und Gestaltung von Kurzarbeit – Sach- und Rechtslage aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)
Winzer, Dr. Thomas	Arbeitszeit und Vergütung von Umkleide-, Reise- und Wegezeiten aus Sicht des Arbeitgebers (Kap. D.)
Wulff, Manfred	Arbeitszeit und Vergütung von Wege-, Reise- und Umkleidezeiten aus Sicht des Betriebsrats (Kap. D.)

Inhalt

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	VII
Bearbeiterverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XLIII

A. Allgemeine Grundsätze der Mitbestimmung in Arbeitszeit und Urlaubsfragen

<i>(Lukas)</i>	1
I. Umfang des Mitbestimmungsrechts	1
II. Initiativrecht des Betriebsrats	1
III. Gesetzes- und Tarifvorrang	2
IV. Zuständigkeiten	2

B. Kontrollrechte und -pflichten des Betriebsrats

<i>(Mückenberger)</i>	5
I. Einhaltung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes	5
II. Kontrollrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz	7
1. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – rechtliche Voraussetzungen	8
2. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – im Lichte der vertrauensvollen Zusammenarbeit	10
3. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – Datenschutz	12
4. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – Vertrauensarbeitszeit	13
III. Fazit	15
Danach	15

C. Personallogistik – von der Arbeitszeitbedarfsermittlung zum individuellen Arbeitszeitmodell

<i>(Romeiser)</i>	17
I. Arbeitszeit	17
II. Aufgabenstellung der Personallogistik	18

III.	Ermittlung des Arbeitszeitbedarfs.	19
	1. Prognose der Geschäftstreiber.	19
	a) Analyse historischer Daten	19
	b) Planungsdaten	20
	c) Erfahrung	20
	2. Standards – Prämissen – Berechnungsvorschriften . .	21
	3. Qualität – Service-Level	21
	4. Ergebnis	22
IV.	Ermittlung des Schichtmodells	23
	1. Schichtarbeit, Schichtdienst und Schichtdienstplan. .	23
	2. Schichtbedarf	25
	3. Schichtmodell	26
	4. Ergänzung	27
V.	Arbeitszeitmodell	27
	1. Ankündigungsfristen, zeitlicher Verlauf der Planung .	28
	a) Strategische Planung, langfristige Planung	29
	b) Taktische Planung, mittelfristige Planung.	30
	c) Operative Planung, kurzfristige Planung	31
	d) Tagesdisposition, Arbeitsvorbereitung und Einsatzsteuerung	31
	2. Dienstplangestaltung	32
	a) Schichtdienstblocklänge.	32
	b) Freizeitblocklänge.	33
	c) Anzahl Schichtdienste pro Kalenderwoche	33
	d) Wochenfaktor	33
	e) Anzahl Tage oder Freizeit in Stunden nach Nachtdienstblöcken	34
	f) Nachtdienstblocklänge	34
	g) Freie Wochenenden	35
	h) Weitere Regelungen	36
	3. Planungsprozesse	36
	a) Bedingungen einer Planungsmaßnahme	36
	b) Billigung, Sanktion, Ausschluss einer Planungsmaßnahme	37
	4. Zeitwirtschaft	38
	5. Ergänzung	39
	6. Das optimale Arbeitszeitmodell.	39
	a) Finanzen	40
	b) Kunde	40
	c) Potenzial/Mitarbeiter.	40
	d) Prozesse	41

VI.	Ergebnis	41
VII.	Resümee	42
D.	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten –	
	Arbeitszeit und Urlaub	45
I.	Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Arbeitgebers (<i>Tupay/Peter</i>)	45
1.	Arbeitszeitbegriff	45
a)	Vollarbeit	46
b)	Arbeitsbereitschaft	46
c)	Bereitschaftsdienst	47
d)	Rufbereitschaft	48
2.	Änderung von Arbeitszeiten von Arbeitnehmern gemäß § 106 GewO bzw. durch Betriebs- vereinbarung.	48
3.	Allgemeine Voraussetzungen und Grundsätze der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	49
a)	Initiativrecht des Betriebsrats	49
b)	Kollektive Regelung und Einzelfall.	50
c)	Eil- und Notfälle.	51
d)	Kopplungsgeschäfte.	51
e)	Gesetzes- und Tarifvorbehalt	51
f)	Ausübung des Mitbestimmungsrechts	52
g)	Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte	53
4.	Die Anwendungsfälle in der betrieblichen Praxis.	54
a)	Auslegungsgrundsätze	54
b)	Die Abgrenzung zwischen der nicht mitbestimmungs- pflichtigen Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit von der mitbestimmungspflichtigen Lage der Arbeitszeit, insbesondere ihrer Verteilung auf die einzelnen Wochentage	54
c)	Flexibilisierung der Arbeitszeit in Form von Gleitzeitmodellen, rollierenden Systemen, freien Tagen	56
d)	Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst.	56
e)	Wegezeiten und Dienstreisezeiten.	57
f)	Pausen und Arbeitsunterbrechungen	58
g)	Betriebsratssitzungen	59
5.	Fazit	60

II.	Die Lage der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit unter Abwägung der Interessen des Arbeitgebers und der Belegschaft – die Sichtweise des Betriebsrats (<i>Fischer/Fischer</i>)	65
	1. Begriff der „Arbeitszeit“	65
	2. Regelungsgrenzen beim Thema „Arbeitszeit“	65
	3. Umfang des Mitbestimmungsrechts beim Thema „Arbeitszeit“	67
4.	Ausübung des Mitbestimmung	67
	5. Interessengegensätze	67
III.	Gleitende Arbeitszeit aus Sicht des Arbeitgebers – eine Win-win-Strategie für Unternehmen und Beschäftigte (<i>Schweibert</i>)	68
	1. Vorbemerkung	68
	2. Gleichgerichtete Interessen der Arbeitsvertragsparteien bei unterschiedlicher Motivationslage	68
	a) Interessenlage der Beschäftigten	68
	b) Interessenlage der Unternehmen	69
	c) Interessenlage der Betriebsräte	69
	3. Gesetzliche Schranken bei der Einführung von Gleitzeitmodellen	70
	a) Äußerer Rahmen des Arbeitszeitgesetzes	70
	b) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG.	70
	aa) Kollektive Regelung	71
	bb) Mitbestimmung betreffend Beginn und Ende sowie der Verteilung der Arbeitszeit	71
	cc) Fehlende tarifliche Regelung	71
	dd) Tariföffnungsklausel	72
	ee) Ermessensschranken der Einigungsstelle	72
	4. Notwendige Regelungsinhalte einer Gleitzeitregelung	73
	a) Erarbeitung einer Checkliste zur Vermeidung unerwünschter Regelungslücken	73
	b) Notwendige Regelungsinhalte	74
	aa) Regelung des Geltungsbereichs	74
	bb) Regelung notwendiger Kernarbeitszeiten ggf. differenziert nach Beschäftigtengruppen/Abteilungen.	74

	cc) Regelung des Arbeitszeitrahmens, d. h. des frühesten Beginns und des spätestens Arbeitszeitendes	74
	dd) Regelung der Pausen	75
	ee) Regelung der Anforderungen an die Anordnung von Mehrarbeit außerhalb der Kernarbeitszeit	75
	ff) Regelung der Vorgehensweise bei Sondersituationen.	76
	gg) Einführung eines Gleitzeitkontos, Regelung der Sollarbeitszeit.	76
	hh) Ausgleichszeiträume, Abgeltungs- oder Verfallregelungen.	76
	ii) Arbeitszeiterfassung	77
	jj) Abbau von Plusstunden.	78
	kk) Abbau von Minusstunden	78
	ll) Laufzeit der Vereinbarung	79
	c) Festlegung von Eckpunkten und Verhandlungsführung	79
	5. Schlussbemerkung.	81
IV.	Gleitende Arbeitszeit aus Sicht des Betriebsrates (<i>Maletzki</i>)	82
	1. Einleitung	82
	2. Arbeitszeit	82
	a) Regelarbeitszeit	83
	b) Gleitzeitbandbreite	84
	c) Kernarbeitszeit	85
	d) Mindestarbeitszeit.	85
	e) Betriebsbesetzungszeit	86
	f) Sonstige Anwesenheitspflichten.	86
	g) Überstunden	86
	3. Arbeitszeitkonto	87
	a) Ampelphasen	88
	b) Abrechnungszeitraum	90
	c) Zeitausgleich	90
V.	Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeit aus Arbeitgebersicht (<i>Reinhard</i>)	92
	1. Begriffsbestimmung	92
	a) Abrufarbeitsverhältnis.	93
	b) Flexi- und Gleitzeitkonten (Jahresarbeitszeitkonten)	93

c)	Lebensarbeitszeitkonten	94
d)	Flexi- oder Wahlarbeitszeit	94
2.	Rechtliche Rahmenbedingungen	95
a)	Mindestlohngesetz	96
aa)	Gesonderte Fälligkeitsregelung	96
bb)	Ausnahmebestimmung für „Besser- verdiener“	96
b)	Sozialversicherungsrechtliche Regelungen	98
c)	Teilzeit- und Befristungsgesetz	99
d)	Arbeitszeitgesetz	100
3.	Flexibilisierungsinstrumente aus Arbeitgebersicht	100
a)	Jahresarbeitszeitkonten	100
aa)	Bedarfsorientiertes Arbeiten	100
bb)	Einbringung von Arbeitszeit	101
cc)	Entsparen	103
b)	Lebensarbeitszeitkonten	103
c)	Mitbestimmte Implementierung	104
VI.	Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeit aus Sicht des Be- triebsrats – die Einigungsstelle „nur Arbeitszeit“ war gestern (Helm)	106
1.	Leitgedanken	106
a)	Die Regelung „ausschließlich Arbeitszeit“ gibt es nicht!	106
b)	(Nur) Die rechtsfehlerfreie Umsetzung von Jahresarbeitszeitregelungen gestattet den Abzug von Minusstunden	107
c)	Das Arbeitszeitkonto drückt den Vergütungs- anspruch in anderer Form aus	107
2.	Einzelne rechtliche Rahmenbedingungen	108
a)	Individualrechtlicher Ausgangspunkt	108
b)	Mitbestimmungsrahmen	109
aa)	ArbZG	109
(1)	Verteilzeitraum und Nulldurchlauf	109
(2)	Im Voraus geplante Pausen/ Arbeitszeitunterbrechungen	110
(3)	Die „Flucht in den Tarifvertrag“	110
bb)	ArbSchG	111
(1)	Arbeitszeit als Gefährdungsquelle	111
(2)	Gesetz i. S. d. § 87 Abs. 1 Eingangssatz BetrVG	111
cc)	Arbeitsschutz als Pflichtaufgabe des Betriebsrats	112

	dd) Sicherstellung weiterer gesetzlicher Verpflichtungen des Arbeitgebers	112
	ee) Keine Umgehung von Entgeltfortzahlungs- verpflichtungen	112
	ff) Das Vollständigkeitsgebot	113
	3. Flexible Arbeitszeit erfordert eine Arbeitsmengenplanung	114
VII.	Vertrauensarbeitszeit aus Sicht des Arbeitgebers (<i>Krieger</i>)	116
	1. Einführung	116
	2. Aufzeichnungspflichten nach dem Arbeits- zeitgesetz	118
	3. Mitbestimmung des Betriebsrats	119
	a) Einführung von Vertrauensarbeitszeit.	119
	b) Überwachungsrecht des Betriebsrats	119
	c) Durchsetzbarkeit der Vertrauensarbeitszeit in der Einigungsstelle	120
	d) Mögliche Kompromisslösungen	122
	4. Fazit	123
VIII.	Vertrauensarbeitszeit in der Betriebsräteberatung (<i>Schmidt/Schwedes</i>)	124
	1. Begriffsbestimmung	124
	2. Chancen und Risiken von Vertrauensarbeitszeit	125
	a) Arbeitnehmerperspektive	125
	aa) Chancen.	125
	bb) Risiken	125
	b) Arbeitgeberperspektive	126
	aa) Chancen.	126
	bb) Risiken	127
	c) Betriebsratsperspektive	127
	3. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	128
	a) § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	128
	b) § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG	129
	4. Betriebsvereinbarungen zur Vertrauensarbeitszeit	129
	a) Präambel.	129
	b) Persönlicher Geltungsbereich	130
	c) Definition	132
	d) Zeitrahmen und Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit	132
	aa) Maximaler Arbeitszeitrahmen	132
	bb) Konkrete Festlegung der Arbeitszeiten durch den Mitarbeiter.	133

e)	Arbeitszeiterfassung	135
aa)	Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes und der Rechtsprechung des Bundesarbeits- gerichts	135
bb)	Interessen der Arbeitsvertragsparteien	135
cc)	Durchführung der Arbeitszeiterfassung	136
f)	Ausgleich für Überstunden	138
aa)	Anfall von Überstunden	138
bb)	Vergütung von Überstunden und Über- stundenzuschläge	139
g)	Umgang mit Minusstunden	140
h)	Beteiligung des Betriebsrats.	141
i)	Bildung einer innerbetrieblichen Kommission zur Lösung von Konfliktfällen	142
j)	Schlussbestimmungen.	143
IX. Mitbestimmung bei der Schichtarbeit aus der Perspektive des Arbeitgebers (<i>Brachmann/Muschal</i>) 144		
1.	Vorbemerkung	144
2.	Grundlagen	145
a)	Gesetzliche Definitionen	145
b)	Gesetzliche und tariflichen Grenzen der Mitbestimmung	145
aa)	Gesetzliche Regelungen zur Schichtarbeit	146
bb)	Tarifliche Regelungen zur Schichtarbeit	147
c)	Reichweite des Mitbestimmungsrechts	147
3.	Mitbestimmung bei Schichtarbeit und Ausgestaltung aus Arbeitgebersicht	148
a)	Wesentliche Inhalte einer Betriebsvereinbarung zur Schichtarbeit	149
b)	Festlegung der Schichtsysteme	149
aa)	Arbeitswissenschaftliche Gestaltungs- empfehlungen.	150
bb)	Regelungen zum Schichtsystem	150
c)	Aufstellung der Einzelschichtpläne, Grundsätze der Schichtplanung	152
aa)	Alleinige Aufstellung der Einzelschicht- pläne durch den Arbeitgeber ohne erneute Zustimmung	152
(1)	Materielle Regelungen	153
(2)	Verfahrensrechtliche Regelungen	154

	bb) Aufstellung der Einzelschichtpläne mit nochmaliger Zustimmung des Betriebsrats	154
	(1) Mitbestimmungs- und Konfliktlösungsverfahren	155
	(2) Ständige Einigungsstelle	156
	d) Schichtplanänderungen	157
	aa) Mitbestimmungspflichtige Schichtplanänderungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	157
	bb) Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG	158
	cc) Vorabzustimmung des Betriebsrats	158
	dd) Eilfälle	159
	ee) Ausgestaltung von Regelungen zur Mitbestimmung bei Schichtplanänderungen	159
	(1) Grundsatz: Zustimmung bei Schichtplanänderungen.	159
	(2) Regelungen zur Vorabzustimmung für Sonderfälle	160
	(3) Regelungen zur Mitbestimmung bei Eilfällen	161
	4. Fazit	161
X.	Schichtarbeit aus Sicht des Betriebsrats (<i>Lerch</i>)	163
	1. Ausgangslage	163
	2. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Schichtarbeit.	163
	3. Zuständigkeit von Betriebsratsgremien bei Schichtarbeit.	166
	4. Einigungsstelle bei Schichtarbeit	167
	5. Unterlassungsanspruch des Betriebsrats bei Schichtarbeit.	168
	6. Ausgewählte inhaltliche Aspekte bei Schichtarbeit	169
	a) Schichtarbeit und Pausen	169
	b) Nacharbeit im Rahmen von Schichtarbeit	171
	7. Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung Schichtarbeit	172
	8. Zusammenfassung.	173
XI.	Personaleinsatz- und Dienstpläne, Änderungen bestehender Pläne – aus Sicht des Arbeitgebers (<i>Ubber</i>)	174
	1. Ausgangspunkt: Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 9.7.2013	174

	a) Sachverhalt	174
	b) Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts	175
2.	Umfang und Ausübung des Mitbestimmungsrechts in sozialen Angelegenheiten.	176
	a) Umfang des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 BetrVG	176
	b) Möglichkeiten zur Ausübung des Mitbestimmungsrechts	177
	c) Folgen bei Nicht-Einigung: Einigungsstellen- verfahren nach § 87 Abs. 2 BetrVG.	179
3.	Umsetzung der Entscheidung des Bundesarbeits- gerichts in der Praxis	180
	a) Vorläufiges Inkrafttreten eines Dienstplans bei fehlender Mitbestimmung.	180
	aa) Problem.	180
	bb) Lösungsvorschläge	181
	b) Dienstplanänderungen.	182
	aa) Problem.	182
	bb) Lösungsvorschläge	184
	(1) Grundlagen einer möglichen Regelung	184
	(2) Regelung des „Holens aus dem Frei“	185
	(3) Weitere Regelungsmöglichkeiten von Dienstplanänderungen in Betriebs- vereinbarungen	187
4.	Zusammenfassung.	189
XII.	Personaleinsatz- und Dienstpläne, Änderungen bestehender Pläne – die Perspektive des Betriebsrats (<i>Mletzko</i>)	190
	1. Umkämpfte Arbeitszeit.	190
	2. Den Interessen einen Namen geben	191
	3. Planung schafft Raum	192
	4. Ein Beispiel mit Schubkraft	193
	5. Grenzen der Planung	194
	6. Konkret werden	195
	7. Zielfindung/Verhandlung/Ergebnissicherung	199
XIII.	Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Stand-By und Reserve – aus Arbeitgebersicht (<i>Pröpfer</i>)	200
	1. Rufbereitschaft	200
	a) Die Mitbestimmung bei der Rufbereitschaft	200
	b) Grenzen von Mitbestimmung und Einigungs- stelle	202

	c) Musterbetriebsvereinbarung für Rufbereitschaft	203
	2. Bereitschaftsdienst	212
	a) Bereitschaftsdienst ist mitbestimmungspflichtig	212
	b) Bereitschaftsdienst ist vergütungspflichtig	213
	c) Arbeitszeitgesetz und Regelung durch die Betriebsparteien	213
	d) Vorsicht Falle: Abgrenzung von der Rufbereitschaft	214
	3. Stand-by und Reserve	215
XIV.	Rufbereitschaft, Stand-By, Reserve und Bereitschaftsdienst – aus Sicht des Betriebsrats (<i>Hannemann</i>)	216
	1. Einleitung	216
	2. Rechtlicher Rahmen	217
	a) Intensitätsstufenverhältnis	217
	b) Begriffe und ihre Bedeutungen	218
	aa) Vollarbeit	218
	bb) Arbeitsbereitschaft	218
	cc) Bereitschaftsdienst	219
	(1) Arbeitsschutzrechtliche Bedeutung	220
	(2) Vergütungsrechtliche Bedeutung	220
	(3) Mitbestimmungsrechtliche Bedeutung	221
	dd) Rufbereitschaft	222
	(1) Arbeitsschutzrechtliche Bedeutung	224
	(2) Vergütungsrechtliche Bedeutung	224
	(3) Mitbestimmungsrechtliche Bedeutung	225
	3. Gestaltungshinweise für den Betriebsrat	226
	a) Begriffsbestimmungen	226
	b) Regelungsgegenstand	226
	c) Anordnung und Planung	226
	d) Personenkreis	228
	e) Zeitrahmen	229
	f) Einsätze während der Bereitschaft	229
	g) Fahrten zum Einsatz	230
	h) Informations- und Unterrichtungspflichten	231
	i) Vergütung	232
	j) Technik und Datenschutz	232
	k) Rechte des Betriebsrats	233
	l) Konfliktlösung	233
	m) Schlussbestimmungen	233
	4. Fazit	233

XV.	Sonderöffnungen, Sonderschichten und Sonder- einsätze – aus Sicht des Arbeitgebers (<i>Matthey</i>)	234
	1. Einleitung	234
	2. Rechtlicher Rahmen	235
	3. Weisungsbefugnisse des Arbeitgebers	236
	4. Betriebliche Mitbestimmung	237
	a) Zuständige Arbeitnehmervertretung	238
	b) Vorrang gesetzlicher und tariflicher Regelungen	238
	c) Mitbestimmungstatbestände des § 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 und Nr. 10 BetrVG	239
	aa) Lage und Verteilung der Arbeitszeit	239
	bb) Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit.	239
	cc) Betriebliche Lohngestaltung	240
	d) (Ständige) Einigungsstelle	240
	e) Not- und Eilfälle.	243
	f) Rechtsfolgen von Verstößen gegen die Mitbestimmung	244
	5. Rahmenregelungen für Sondereinsätze	245
XVI.	Sonderöffnungen, Sonderschichten und Sonder- einsätze – aus Sicht des Betriebsrats (<i>Burth</i>)	250
	1. Sonderöffnungen	250
	2. Sonderschichten	262
	3. Fazit	268
XVII.	Nutzung von Laptop, Smartphone, iPad, Remotезugängen in der „Freizeit“ – die Sichtweise des Arbeitgebers (<i>Drosdeck</i>)	270
	1. Einführung	270
	2. Der Begriff der Arbeitszeit	272
	3. Einzelne Regelungen des Arbeitszeitrechts	273
	a) Tägliche Arbeitszeit	273
	b) Sonn- und Feiertagsarbeit	276
	c) Ruhezeit	278
	aa) Grundsätze	278
	bb) Ausnahmen	280
	d) Jugendarbeitsschutz	282
	4. Mitbestimmung	283
	5. Fazit	284

XVIII.	Nutzung von Laptop, Smartphone, iPad und Remotezugängen aus Sicht des Betriebsrats (Weder)	286
	1. Betrieblicher Anknüpfungspunkt	286
	2. Mitbestimmung des Betriebsrats	287
	a) § 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG	287
	b) § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	296
	c) § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	296
	d) § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG	297
	3. Fazit	298
XIX.	Arbeitszeit und Vergütung von Umkleide-, Reise- und Wegzeiten aus Sicht des Arbeitgebers (Winzer/Kramer)	300
	1. Begriffsbestimmung	301
	a) Wasch- und Umkleidezeiten	301
	b) Reisezeiten	301
	c) Wegezeiten	302
	2. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	302
	a) Öffentlich-rechtliche/arbeitsschutzrechtliche Ebene	303
	aa) Reisezeit	303
	bb) Umkleidezeiten	305
	cc) Waschzeiten	306
	b) Vergütungsrechtliche Ebene	307
	aa) Ausgangspunkt	307
	bb) Dienstreisen	307
	cc) Umkleidezeiten	308
	dd) Waschzeiten	309
	c) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	309
	3. Gestaltungsspielraum der Betriebsparteien – Tipps für die Gestaltung in der Praxis	310
	a) Dienstreisen	311
	b) Umkleidezeiten	312
	c) Waschzeiten	313
XX.	Arbeitszeit und Vergütung von Wege-, Reise- und Umkleidezeiten aus Sicht des Betriebsrats (Wulff)	314
	1. Einleitung	314
	2. Arbeitszeit, Ruhezeit, Weisungsrecht	315
	a) Arbeitszeit und Ruhezeit als Einordnungsmaßstab	315

b)	Arbeitszeit, Ruhezeit und Weisungsrecht des Arbeitgebers	316
3.	Wegezeiten vom Wohnort zum Arbeitsort	317
4.	Reisezeiten im Rahmen eines Dienstgangs oder einer Dienstreise	318
a)	Reisen innerhalb der geregelten Arbeitszeit	318
aa)	Vergütungspflicht und Reisezeiten	318
bb)	Reisezeiten als Arbeitszeit nach dem ArbZG	319
(1)	Keine Beanspruchung – keine Arbeitszeit?	320
(2)	Dienstreisen sind Eingriffe in die Freizeit und zugleich Belastung	320
(3)	Mitbestimmung und betriebliche Arbeitszeitregelungen	322
(4)	Mitbestimmung bei der Vergütungspflicht von Reisezeiten	323
b)	Reisen außerhalb der Arbeitszeit	323
aa)	Arbeitnehmer im Außendienst, Kundendienstmonteure, Kraftfahrer	323
(1)	Vergütungspflicht und Reisezeiten	324
(2)	Arbeitsschutz und Reisezeiten	324
(3)	Mitbestimmung und Reisezeiten	324
bb)	Arbeitnehmer, die nicht regelmäßig Dienstreisen durchführen	325
(1)	Vergütungspflicht und Reisezeiten	325
(2)	Arbeitsschutz und Reisezeiten	326
(3)	Mitbestimmung und Reisezeiten	327
c)	Reisezeiten der Betriebsräte	327
aa)	Reisen der Betriebsräte innerhalb der regulären Arbeitszeit	327
bb)	Reisen der Betriebsräte außerhalb der regulären Arbeitszeit	328
cc)	Reisezeiten der Betriebsräte zum auswärtigen Seminar	329
5.	Umkleidezeiten der Arbeitnehmer	329
a)	Umkleidezeit als vergütungspflichtige Arbeitszeit	329
b)	Umkleidezeit als Arbeitszeit nach dem Arbeitsgesetz	331
c)	Umkleidezeit als mitbestimmungspflichtige Arbeitszeit	331
aa)	Rechtliche Einordnung der Umkleidezeit als Arbeitszeit	331

	bb) Zeitdauer des Umkleidens unterliegt nicht der Mitbestimmung.	333
	cc) Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats . . .	333
	(1) Unterlassungsanspruch wegen betriebs- vereinbarungswidriges Verhalten	333
	(2) Anspruch auf Feststellung der Mitbestimmung bei Umkleidezeiten	334
	(3) Anfechtung eines Spruches der Einigungsstelle	334
	(4) Regelungen in einer Betriebs- vereinbarung	335
XXI.	Teilzeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeit und beim Urlaub – die Sichtweise des Arbeitgebers (<i>Knoth</i>)	336
	1. Einleitung	336
	2. Die juristischen „Hot Topics“ des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	337
	a) Die Basics des Teilzeitrechts	337
	b) Verringerung der Arbeitszeit – der Idealweg nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz.	339
	c) Ablehnung der Teilzeit durch den Arbeit- geber	343
	aa) Keine Ersatzkraft	344
	bb) Stelle nicht teilbar	345
	d) Erhöhung der Arbeitszeit	346
	e) Veränderung der reduzierten Arbeitszeit bei überwiegendem betrieblichen Interesse	347
	f) Vergleichbarkeit von Teilzeitmitarbeiter bei der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen	348
	g) Beteiligungsrechte des Betriebsrates	348
	aa) Personalplanung	348
	bb) Beteiligung des Betriebsrates bei der Verringerung der Arbeitszeit	349
	cc) Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei einer Erhöhung der Arbeitszeit	349
	dd) Ausschreibungspflicht	350
	3. Fazit	351
	a) Nehmt § 6 TzBfG ernst!.	351
	b) Teilzeit ist nur ein Aspekt der Arbeitszeit- flexibilisierung	352

XXII.	Teilzeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeit und beim Urlaub – die Sichtweise des Betriebsrats (Schlegel)	353
1.	Teilzeit und Mitbestimmung bei der Arbeitszeit . . .	353
a)	Inhalt der Mitbestimmung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 BetrVG	353
aa)	Dauer der Arbeitszeit	354
bb)	Lage der Arbeitszeit	355
cc)	Sonstige Aspekte	357
	(1) Gleichbehandlungsgrundsatz und Diskriminierungsverbot	357
	(2) Vergütung von Teilzeitarbeit	358
	(3) Arbeitszeitkonten.	359
	(4) Ankündigungsfristen	360
	(5) Mehrarbeitszuschläge	360
b)	Mitbestimmung gemäß § 99 Abs. 1 BetrVG . . .	361
2.	Teilzeit und Mitbestimmung beim Urlaub	362
XXIII.	Betriebliche Pausenregelungen aus Sicht des Arbeitgebers (Lüers)	364
1.	Allgemeines	364
a)	Zweck des Mitbestimmungsrechts	364
b)	Kollektivtatbestände.	364
c)	Einschränkung und Erweiterung der Mitbestimmung	365
2.	Mitbestimmung bei Pausenregelung	365
a)	Arbeitszeitbegriff	365
b)	Pausenbegriff	365
c)	Mindestpausendauer nach § 4 ArbZG.	366
d)	Ausgestaltung des Mitbestimmungsrechts	366
aa)	Personelle Reichweite des Mitbestimmungsrechts	366
bb)	Umfang des Mitbestimmungsrechts	367
cc)	Mitbestimmungsrecht bei vergütungspflichtigen Pausen	368
dd)	Initiativrecht	368
ee)	Form der Ausübung des Mitbestimmungsrechts	368
	(1) Betriebsvereinbarung.	368
	(2) Regelungsabrede	369
e)	Rechtsfolge bei Nichtbeachtung des Mitbestimmungsrechts	369

aa)	Theorie der notwendigen Mitbestimmung	369
bb)	Theorie der erzwingbaren Mitbestimmung	370
3.	Einzelfälle	371
a)	Raucherpausen	371
b)	Gebetspausen	372
c)	Mutterschutz.	373
d)	Jugendliche	374
e)	Mobiltelefone/Smartphones	374
f)	Private Internetnutzung	374
g)	Private Nutzung von Telefon und E-Mail	375
4.	Formulierungsbeispiel: „Betriebsvereinbarung Pausen“	375
XXIV.	Betriebliche Pausenregelungen aus Sicht des Betriebsrats (<i>Niechoj</i>)	378
1.	Einleitung	378
a)	Allgemeine Regelungen	378
aa)	Ausgangsnorm: § 4 ArbZG.	378
bb)	Abweichende Möglichkeiten nach § 7 Abs. 1 Nr. 2, Abs. 2 Nr. 2, Nr. 3 ArbZG	379
b)	Mitbestimmung nach § 87 BetrVG.	380
aa)	§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG.	380
bb)	§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG.	381
cc)	§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.	381
2.	Einzelbeispiele	381
a)	Betriebsvereinbarung Pausenregelung für Mitarbeiter im Einsatzdienst	381
b)	Betriebsvereinbarung Arbeitszeit im Rettungs- dienst	386
c)	Pausenregelung im Rahmen einer flexiblen Arbeitszeitregelung in der Chemiebranche	389
d)	Regelung zu Pausen im Zusammenhang mit einer Betriebsvereinbarung über Arbeitszeiten im klinischen Bereich eines Krankenhauses	390
e)	Pausenregelung in einer Betriebsvereinbarung durch Dienstplangestaltung, Einigungs- stellenspruch.	392
f)	Betriebsvereinbarung flexible Arbeitszeit in der pharmazeutischen Industrie eines nicht tarifgebundenen Arbeitgebers	393

g)	Pausenregelung in einer Betriebsvereinbarung über Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitkonto in der Wohnungswirtschaft (tarifgebunden)	394
h)	Pausenregelung in einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Logistik- und Produktionsbereich	395
i)	Pausenregelung in einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit in einer Verwaltung eines Unternehmens	396
j)	Pausenregelung in einer Betriebsvereinbarung flexible Arbeitszeit (gewerblich)	397
3.	Pausenregelungen im gesundheitsschutzrechtlichen Sinne	398
a)	Lang- oder Kurzpausen?	399
b)	Ausgestaltung der Pausen als Ergebnis einer Gefährdungsbeurteilung	401
aa)	Gefährdungsbeurteilung	401
bb)	Kurzpausen als Ergebnis einer Gefährdungsbeurteilung	403
4.	Zusammenfassung	404
XXV.	Anordnung und Ableistung von Überstunden – aus Sicht des Arbeitgebers (<i>Bodenstedt</i>).	406
1.	Allgemeines	406
2.	Gesetzliche Rahmenbedingungen/ Individualrechtliche Grundlagen	406
a)	Arbeitszeitgesetz	407
b)	Individualrechtliche Grundlagen	407
3.	Reichweite des Mitbestimmungsrechts	408
a)	Sinn und Zweck	408
b)	Begriffsbestimmung.	409
aa)	Mitbestimmungspflichtige Maßnahmen	410
(1)	Kollektiver Tatbestand	410
(2)	Einzelfälle	410
bb)	Überstunden in flexiblen Arbeitszeitmodellen	412
cc)	Grenzen des Mitbestimmungsrechts, Eil- und Notfälle, Arbeitskampf.	415
4.	Zustimmungsfiktion bei der Anordnung von Überstunden	416

XXVI. Anordnung und Ableistung von Überstunden – aus Sicht des Betriebsrats (Burgmer)	419
1. Allgemeines	419
a) Das Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG	419
aa) Definition und Abgrenzung.	419
(1) Überstunden	420
(2) Mehrarbeit	420
(3) Verwendung des Begriffs in der Praxis, in Tarifverträgen und gesetzlichen Vorschriften	420
(4) Betriebsübliche Arbeitszeit.	421
(5) Kollektiver Tatbestand	421
bb) Sinn und Zweck des Mitbestimmungs- rechts	421
cc) Stellung des Betriebsrats	422
dd) Ausnahme: Notfälle	422
ee) Gründe für Überstunden	423
ff) Reaktionsmöglichkeiten des Betriebsrats	423
(1) Zustimmung und Ablehnung.	423
(2) Gegenforderung/Kopplungsgeschäft.	424
(3) Beschlussfassung	425
b) Gesetzlicher Rahmen	426
aa) Arbeitszeitgesetz	426
bb) § 14 ArbZG – außergewöhnliche Fälle.	426
cc) Sonderregelungen	427
c) Tariflicher Rahmen anhand TVöD	427
d) Individualrechtlicher Rahmen.	428
aa) Regelungen im Arbeitsvertrag	428
bb) Pflichten aus Treu und Glauben, § 242 BGB	429
cc) Freiwilligkeit der Arbeitnehmer	429
dd) Gesetzliche Schranken	429
ee) Überstunden im Arbeitskampf	430
e) Folgen der Grenzen für die Ausübung der Mitbestimmung	430
aa) Bedeutung für Arbeitnehmer	430
bb) Bedeutung für die Betriebsratsarbeit	431
2. Praxishilfen	431
a) Fallbeispiele	432
b) Checkliste	432

c)	Formulierungshilfen/Muster	433
aa)	Anschreiben an den Arbeitgeber	434
(1)	Anforderung von Informationen	434
(2)	Zustimmung mit Gegenforderung	434
(3)	Unterlassen zukünftiger Anordnungen ohne vorherige Zustimmung	435
bb)	Formulierungsbeispiel für eine (einfache) Betriebsvereinbarung zu Überstunden	435
3.	Der Ernstfall	437
a)	Einigungsstelle	437
aa)	Allgemeines	438
bb)	Muster: Beschluss des Betriebsrats.	438
b)	Beschlussverfahren	438
aa)	Allgemeines	439
bb)	Muster: Beschluss des Betriebsrats.	439
c)	Einstweilige Verfügung	439
aa)	Allgemeines	440
bb)	Muster: Beschluss des Betriebsrats.	440
4.	Ergebnis	440
XXVII.	Einführung und Gestaltung von Kurzarbeit – Sach- und Rechtslage aus Sicht des Arbeitgebers (Wahlig)	442
1.	Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit	443
a)	Arbeitsrechtliche Anforderung: Rechtsgrundlage und Mitbestimmung des Betriebsrats	443
aa)	Rechtsgrundlage	443
(1)	Arbeitsvertrag	443
(2)	Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung.	445
bb)	Erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	446
b)	Sozialrechtliche Anforderung: §§ 95 ff. SGB III	446
aa)	Erheblicher Arbeitsausfall	447
bb)	Anzeige bei der Agentur für Arbeit.	448
2.	Kurzarbeit und Günstigkeitsprinzip	449
3.	Verhältnis von Kurzarbeit und betriebsbedingter Kündigung	452
a)	Zeitliche Überschneidung	452
b)	Berücksichtigung des Ultima-Ratio- Grundsatzes	452
c)	Zwischenfazit	454
4.	Fazit	454

XXVIII. Einführung und Gestaltung von Kurzarbeit – Sach- und Rechtslage aus Sicht des Betriebsrats (<i>Welink</i>)	455
1. Einführung	455
2. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung von Kurzarbeit	456
a) Einführung von Kurzarbeit durch den Arbeitgeber	456
b) Einführung von Kurzarbeit durch den Betriebsrat (Initiativrecht).	459
aa) Initiativrecht und Reichweite.	459
bb) Individualrechtliche Auswirkungen des Initiativrechts im Kündigungsschutz- verfahren	461
cc) Zwischenergebnis.	463
3. Umsetzungsmöglichkeiten	464
a) Betriebliche Vereinbarungen	464
b) Musterregelungen	466
 XIX. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans – die Sichtweise der Betriebsparteien (<i>Link/Goericke</i>)	 469
1. Einführung	469
2. Inhalt des Mitbestimmungsrechts	471
3. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze	472
4. Urlaubsplan, Urlaubsliste, Abweichungen von genehmigtem Urlaub	475
a) Urlaubsplan	476
b) Urlaubsliste	478
c) Abweichungen von genehmigtem Urlaub.	479
5. Festlegen des Urlaubs für einzelne Arbeit- nehmer	479
6. Zusätzliche Regelungsmöglichkeiten	480
a) Allgemeine Regelungsoptionen	481
b) Betriebsurlaub, Betriebsferien, Betriebsruhe	482
c) Regelungsbedarf nach der „Schultz-Hoff“- Entscheidung	483
d) Schwerbehindertenerurlaub	484
e) Sonderurlaub	484
f) Bildungsurlaub	485

XXX.	Mitbestimmung im Tendenzbetrieb aus Sicht des Arbeitgebervertreters (<i>Kania/Kania</i>)	486
1.	Geltungsbereich und Voraussetzungen des Tendenzschutzes nach § 118 Abs. 1 BetrVG	486
a)	Normzweck	486
b)	Voraussetzungen des Tendenzschutzes	487
aa)	Unmittelbares Verfolgen tendenzgeschützter Ziele	487
bb)	Überwiegende Tendenztätigkeit	488
c)	Einschränkung der Mitbestimmung als Rechtsfolge des Tendenzschutzes	489
aa)	Relativer Ausschluss der Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten.	489
bb)	Tendenznähe der konkreten Maßnahme	490
cc)	Tendenzträger Eigenschaft.	493
(1)	Relevanz des Kriteriums in sozialen Angelegenheiten	493
(2)	Einflussnahme auf Tendenzverwirklichung	494
(3)	Sonderproblem: „Arbeitgeberfremde“ Dienstkräfte	496
d)	Einzelfälle aus der Rechtsprechung.	496
aa)	Presse und Medien	496
bb)	Schulbereich	498
cc)	Karitative Einrichtungen	499
dd)	Theater, Oper, Konzerthaus etc.	499
2.	Zuständigkeit der Einigungsstelle	500
XXXI.	Mitbestimmung im Tendenzunternehmen bei Arbeitszeit und Urlaub aus Sicht des Betriebsratsvertreters (<i>Spengler</i>)	503
1.	Grundsätzliches	503
2.	Voraussetzung des Tendenzschutzes	505
a)	Unmittelbare und überwiegende Zweckdienlichkeit	506
b)	Tendenzträgerschaft	507
3.	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei Arbeitszeit und Urlaub	508
a)	Umfang der Mitbestimmung	508
b)	Einschränkungen aufgrund der Eigenart	509

aa)	Politische und koalitionspolitische Bestimmungen	510
bb)	Wissenschaftliche und künstlerische Bestimmungen	511
cc)	Konfessionelle, erzieherische und karitative Bestimmungen	513
dd)	Presse und Medien, Rundfunk- und Fernsehanstalten	516
4.	Fazit	519
XXXII.	Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Urlaub von Zeitarbeitnehmern – aus Sicht des Arbeitgebervertreters (<i>Dreyer</i>)	520
1.	Vorbemerkung	520
2.	Die Systematik des § 14 AÜG	520
3.	Zuordnung der Beteiligungsrechte	522
4.	Die Arbeitszeit und der Urlaub in der Zeitarbeit	523
5.	Verhältnis von Betriebsvereinbarungen zu tarifvertraglichen und individualvertraglichen Regelungen	525
6.	Mitbestimmung über die Lage der Arbeitszeit bei Einsatz von Zeitarbeitnehmern (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	526
a)	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Einsatzbetrieb	526
aa)	Grundlegende Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts	526
bb)	Tarifsperre gemäß § 87 Abs. 1 Einleitungssatz BetrVG?	526
cc)	Mitbestimmung bei bereits mitbestimmten Arbeitszeitsystemen	527
(1)	Grundsatz bei mitbestimmten Arbeitszeitsystemen	527
(2)	Mitbestimmte Schichtsysteme (flexible Arbeitszeiten)	528
dd)	Mitbestimmung bei dringenden Einsätzen	529
ee)	Sonderregelungen für die Zeitarbeitskräfte	529
b)	Mitbestimmung des Betriebsrats im Zeitarbeitsunternehmen	530

aa) Arbeitszeitfestlegungen in Arbeitnehmer- überlassungsverträgen	530
bb) Mischbetriebe.	531
cc) Vergütungspflichtige Arbeitszeit	532
7. Mitbestimmung über die vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	532
a) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Zeitarbeitsunternehmen	532
aa) Betriebsübliche Arbeitszeit im Zeitarbeits- betrieb?	532
bb) Grundlegende Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts	533
cc) Vollkontinuierliche Schicht.	534
dd) Kollektive Regelungsfragen	534
b) Mitbestimmung des Betriebsrats im Einsatzbetrieb	535
8. Urlaubsgrundsätze, Urlaubsplan, Lage des Urlaubs (§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG)	536
a) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Zeitarbeitsunternehmen	536
b) Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Einsatzbetrieb	537
9. Formulierungsbeispiel.	538
10. Zusammenfassung.	540

XXXIII. Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Urlaub von
Leiharbeitnehmern – aus Sicht des Betriebsrats-
vertreters

(Ulber)	541
1. Einleitung	541
2. Mitbestimmung im Betrieb des Verleihers	541
a) Allgemeine Zuständigkeit eines beim Verleiher bestehenden Betriebsrats	541
b) Mitbestimmungspflichtige Weisungen des Verleihers	542
c) Mitbestimmungsrechte bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	542
aa) Mitbestimmungsrechte bei Beginn, Ende und Verteilung der Arbeitszeit	542

bb)	Mitbestimmung bei Rufbereitschaft und Bereitschaftsdiensten	543
cc)	Mitbestimmung bei Flexibilisierung der Arbeitszeit/Arbeitszeitkonten	544
d)	Mitbestimmung bei vorübergehender Verlängerung der Arbeitszeit	546
e)	Mitbestimmung bei vorübergehend verkürzter Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	546
aa)	Mitbestimmung bei Unterschreitung der regelmäßigen Arbeitszeit während eines Einsatzes	546
bb)	Mitbestimmung bei verkürzten Arbeitszeiten infolge eines Beschäftigungsmangels beim Verleiher	547
3.	Mitbestimmung des Entleiherbetriebsrats bei der Arbeitszeit	548
a)	Zuständigkeit des Entleiherbetriebsrats für Leiharbeitnehmer	548
b)	Betriebsvereinbarungen im Entleiherbetrieb	549
c)	Ausübung des Mitbestimmungsrechts	550
d)	Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit.	551
e)	Mitbestimmung bei Verteilung und Flexibilisierung der Arbeitszeit	551
aa)	Grenzen des Mitbestimmungsrechts	552
bb)	Flexible Arbeitszeitsysteme	552
cc)	Zeitguthaben und Zeitsalden	552
f)	Mitbestimmung bei Schicht- und Nachtarbeit	553
aa)	Regelungsbefugnis des Entleiher- betriebsrats	553
bb)	Schichtplangestaltung	554
cc)	Vollkontinuierliche Schichtarbeit.	555
g)	Arbeitsbereitschaft, Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst	555
h)	Mitbestimmung bei vorübergehender Verlängerung oder Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	556
aa)	Abweichungen von vertraglich vereinbarter und beim Entleiher geltender Arbeitszeit.	556
bb)	Mitbestimmungsrecht bei Mehrarbeit von Leiharbeitnehmern	556
cc)	Mitbestimmung bei Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit	557

4.	Mitbestimmung beim Urlaub	558
a)	Urlaubsregelungen beim Verleiher	558
aa)	Anspruchsgegner des Urlaubsanspruchs	558
bb)	Mitbestimmung beim Urlaub	558
cc)	Urlaubsgrundsätze	559
dd)	Urlaubsplan und zeitliche Lage des Urlaubs	560
b)	Urlaubsregelungen beim Entleiher	561
5.	Mitbestimmungsverfahren	561
E.	Die Einigungsstelle in Arbeitszeitfragen	
	<i>(Dahl)</i>	565
I.	Grundlagen der Einigungsstelle	565
II.	Besetzung der Einigungsstelle	566
III.	Gerichtliche Einsetzung der Einigungsstelle	567
1.	Einigungsversuch	568
2.	Offensichtliche Unzuständigkeit	569
3.	Bestellung des Vorsitzenden	570
4.	Festlegung der Zahl der Beisitzer	571
5.	Das Verfahren	572
IV.	Weitere Personen in der Einigungsstelle	573
1.	Verfahrensbevollmächtigte	573
2.	Parteiöffentlichkeit	574
V.	Zuständigkeit der Einigungsstelle	575
1.	Kollektive Angelegenheit	576
2.	Richtiges Gremium	578
a)	Originäre Zuständigkeit von Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat	578
b)	Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats durch Beauftragung gemäß § 50 Abs. 2 BetrVG	580
3.	Gesetzes- oder Tarifvorrang	581
a)	Gesetzesvorrang	581
b)	Tarifvorrang	581
4.	Initiativrecht und Umfang des Mitbestimmungs- rechts	583
5.	Bereits ausgeübtes Mitbestimmungsrecht	585
VI.	Die häufigsten Arbeitszeitthemen in der Einigungs- stelle	587

1. Aufstellung von Schicht- und Dienstplänen	587
2. Änderung von Schicht- und Dienstplänen	588
3. Eilfälle	589
4. Vertrauensarbeitszeit	594
5. Arbeitszeitkonto	596
6. Kurzarbeit	596
7. Absage von Mehrarbeit	597
8. Erzwingbarkeit von abweichenden Regelungen i. S. v. § 7 Abs. 2 ArbZG	598
9. Sonderöffnungen/Sonderschichten	598
F. Verstöße gegen Mitbestimmungsrechte	
(Löbig)	599
I. Die Dynamik mitbestimmungsrechtlicher Konflikte beim Thema „Arbeitszeit“	599
II. Mitbestimmungsrechtliche Konflikte und arbeits- gerichtliche Beschlussverfahren	600
III. Mitbestimmungsrechtliche Konflikte nachhaltig lösen	604
Literaturverzeichnis	607
Sachregister	623

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	andere Ansicht
a. E.	am Ende
Abs.	Absatz
AentG	Arbeitnehmerentsendegesetz
AfP	Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb
AP	Arbeitsrechtliche Praxis
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbR	Arbeitsrecht Aktuell
ArbRAktuell	Arbeitsrecht Aktuell
ArbRB	Arbeitsrechts-Berater
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht
AuR	Arbeit und Recht
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAGE	Entscheidungssammlung des Bundesarbeitsgerichts
BAP	Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister
BB	Betriebs-Berater
BeckRS	Beck online Rechtsprechung
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BioStoffV	Biostoffverordnung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BSG	Bundessozialgericht
bspw.	beispielsweise
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise

Abkürzungsverzeichnis

CuA	Computer und Arbeit
DB	Der Betrieb
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d. h.	das heißt
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
etc.	et cetera
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EzA	Entscheidungssammlung für Arbeitsrecht
EzAÜG	Entscheidungssammlung zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und zum sonstigen drittbezogenen Personaleinsatz
FD-ArbR	Fachdienst Arbeitsrecht
Fn.	Fußnote
GBR	Gesamtbetriebsrat
GefStoffV	Verordnung zum Schutz vor Gefahrstoffen
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GS	Großer Senat
h. M.	herrschende Meinung
Hs.	Halbsatz
i. d. R.	in der Regel
iGZ	Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen
i. H. v.	in Höhe von
i. S. d.	im Sinne des/der
i. S. v.	im Sinne von
i. V. m.	in Verbindung mit
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KBR	Konzernbetriebsrat
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
LKV	Landes- und Kommunalverwaltung

MDR	Monatsschrift für Deutsches Recht
MiLoG	Mindestlohngesetz
MiLoAufzV	Mindestlohnaufzeichnungsverordnung
Mio.	Millionen
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MTV	Manteltarifvertrag
MuSchG	Mutterschutzgesetz
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
n. v.	nicht veröffentlicht
NVWB1.	Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter
NVwZ	Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht – Rechtsprechungs- Report
NZS	Neue Zeitschrift für Sozialrecht
o. ä.	oder ähnliches
öAT	Zeitschrift für das öffentliche Arbeits- und Tarifrecht
PersR	Der Personalrat
RdA	Recht der Arbeit
Rn.	Randnummer
Rspr.	Rechtsprechung
S.	Satz/Seite
SchwarzArbG	Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
st. Rspr.	ständige Rechtsprechung
ThürLadÖffG	Ladenöffnungsgesetz Thüringen
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
usf.	und so fort
u. E.	unseres Erachtens
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche

Abkürzungsverzeichnis

z. B.	zum Beispiel
ZTR	Zeitschrift für Tarifrecht
z. T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich

A. Allgemeine Grundsätze der Mitbestimmung in Arbeitszeit- und Urlaubsfragen

I. Umfang des Mitbestimmungsrechts

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats hat einen kollektiven Bezug, d. h., der Betriebsrat kann grundsätzlich nur abstrakt-generelle Regelungen erzwingen, die sich auf den ganzen Betrieb oder eine Gruppe von Arbeitnehmern oder einen Arbeitsplatz und damit nicht auf einen Arbeitnehmer persönlich beziehen.¹ Eine Ausnahme bildet die Festlegung des Urlaubs für einzelne Arbeitnehmer, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt werden kann, § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG. Mitbestimmungsfrei sind demnach nur Maßnahmen des Arbeitgebers, die ausschließlich den individuellen Besonderheiten eines einzelnen Arbeitsverhältnisses Rechnung tragen und deren Auswirkungen sich nur auf das Arbeitsverhältnis dieses Arbeitnehmers beschränken.²

II. Initiativrecht des Betriebsrats

Mitbestimmung heißt, dass sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat gleichberechtigt Verhandlungen über einen mitbestimmungsrechtlichen Regelungsgegenstand verlangen können. Der Betriebsrat kann also zum Beispiel die Initiative für die Einführung einer Gleitzeit, für die Neufassung des Schichtmodells oder die Einführung von Kurzarbeit ergreifen und ggf. die Einigungsstelle anrufen.

Das Mitbestimmungsrecht soll gerade die Gestaltungsfreiheit des Arbeitgebers einengen. Die Interessen der Arbeitnehmer sollen bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden.³

Beschränkungen oder Ausschluss des Initiativrechts können sich jedoch aus dem Gegenstand und dem Zweck des einzelnen Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 BetrVG ergeben.⁴ So kann der Betriebsrat nicht die Einführung einer technischen Überwachungseinrichtung verlangen,

1 *Fitting*, BetrVG, 28. Aufl. 2016, § 87 Rn. 16; *Kania*, in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 16. Aufl. 2016, BetrVG, § 87 Rn. 6.

2 BAG, 24.4.2007 – 1 ABR 47/06, NZA 2007, 818, 820.

3 BVerfG, 18.12.1985 – 1 BvR 143/83, NZA 1986, 199, 200.

4 *Fitting*, BetrVG, 28. Aufl. 2016, § 87 Rn. 584; *Kania*, in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 16. Aufl. 2016, BetrVG, § 87 Rn. 9.

da das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG allein dem Schutz der Arbeitnehmer vor den Gefahren einer technischen Überwachung dient.⁵

III. Gesetzes- und Tarifvorrang

- 5 Der Eingangssatz von § 87 Abs. 1 BetrVG schränkt das Mitbestimmungsrecht ein, soweit bereits eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht. Wird der Regelungsgegenstand durch ein Gesetz oder eine Tarifnorm bindend und abschließend geregelt, besteht für die Betriebsparteien keine Ausgestaltungsmöglichkeit mehr.⁶ Ist der Tarifvertrag allerdings ausfüllungsbedürftig, bleibt ein darauf gerichtetes Mitbestimmungsrecht erhalten.⁷
- 6 Der Tarifvorrang greift allerdings nur, wenn die tarifliche Regelung unter den räumlichen, fachlichen und persönlichen Geltungsbereich des Tarifvertrags fällt und für den Betrieb gilt. Dafür genügt die Tarifbindung des Arbeitgebers, unabhängig davon, ob und wie viele Arbeitnehmer tarifgebunden sind.⁸ Der Tarifvertrag muss zeitlich in Kraft sein. Ein nachwirkender Tarifvertrag steht bis zum Abschluss einer neuen Abmachung (§ 4 Abs. 5 TVG) dem Mitbestimmungsrecht nicht entgegen.
- 7 Ist der Arbeitgeber nicht tarifgebunden, bleibt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 BetrVG vollumfänglich bestehen. Auch wenn einschlägige tarifliche Regelungen bestehen, gilt der Tarifvorrang nicht und die Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG greift in Angelegenheiten der zwingenden Mitbestimmung nicht ein.⁹

IV. Zuständigkeiten

- 8 In der Praxis treten immer wieder Fragen auf, welches Gremium – örtlicher Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat – für den zu regelnden Sachverhalt zuständig ist. Für die Mitbestimmung in Arbeitszeit- und Urlaubsfragen werden das regelmäßig die örtlichen Betriebsräte sein, da die gesetzlichen Voraussetzungen für eine originäre Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats gemäß § 50 BetrVG oder des Konzernbetriebsrats gemäß § 58 BetrVG nicht gegeben sein werden.

⁵ BAG, 28.11.1989 – 1 ABR 97/88, AP BetrVG 1972 § 87 Initiativrecht Nr. 4.

⁶ BAG, 22.7.2008 – 1 ABR 40/07, NZA 2008, 1248, 1254.

⁷ Vgl. BAG, 22.7.2014 – 1 ABR 96/12, NZA 2014, 1151, 1152.

⁸ BAG, 18.10.2011 – 1 ABR 25/10, NZA 2012, 392 ff.

⁹ *Fitting*, BetrVG, 28. Aufl. 2016, § 87 Rn. 47.

Bei Regelungen über Beginn und Ende der Arbeitszeit ist grundsätzlich der örtliche Betriebsrat zuständig.¹⁰ Der Gesamt- oder auch der Konzernbetriebsrat kann ausnahmsweise zuständig sein, wenn alle oder doch mehrere Betriebe produktionstechnisch oder in den Arbeitsabläufen derart miteinander verbunden sind, dass nur eine einheitliche Regelung sachlich zu rechtfertigen ist.¹¹ Gleiches gilt, wenn die Arbeitsabläufe in den Betrieben aufgrund einer betriebs- oder gesellschaftsübergreifenden Arbeitsteilung in zeitlicher Hinsicht wechselseitig derart voneinander abhängig sind, dass ohne eine überbetriebliche Koordinierung untragbare Störungen eintreten.¹² **9**

Bei Regelungen zu Kurzarbeit ist grundsätzlich ebenfalls der örtliche Betriebsrat zuständig. Sind mehrere produktionstechnische Betriebe so eng miteinander verbunden, dass Kurzarbeit in einem Betrieb notwendigerweise eine Produktionseinschränkung in anderen Betrieben zur Folge hat, kann ausnahmsweise der Gesamt- oder Konzernbetriebsrat zuständig sein.¹³ **10**

10 BAG, 19.6.2012 – 1 ABR 19/11, NZA 2012, 1237, 1238.

11 BAG, 23.9.1975 – 1 ABR 122/73, AP BetrVG 1972 § 50 Nr. 1.

12 BAG, 19.6.2012 – 1 ABR 19/11, NZA 2012, 1237, 1238.

13 Vgl. BAG, 29.11.1978 – 4 AZR 276/77, AP BGB § 611 Bergbau Nr. 18.

B. Kontrollrechte und -pflichten des Betriebsrats

I. Einhaltung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes

Möchte man sich mit den Kontrollrechten und -pflichten des Betriebsrats im Hinblick auf das Arbeitszeitgesetz auseinandersetzen, so ist es unerlässlich, sich zunächst mit den unterschiedlichen Arbeitszeiteinheiten zu beschäftigen. Erfahrungen aus einer Vielzahl von Moderationen und Einigungsstellen mit dem Thema Arbeitszeit zeigen, dass eine hohe Anzahl von Irritationen und Auseinandersetzungen auch dadurch entstehen, dass die unterschiedlichen Arbeitszeitbegriffe, nämlich die nach dem Arbeitszeitgesetz, dem Betriebsverfassungsgesetz¹ und nicht zuletzt im Hinblick auf vergütungsrechtliche Fragen² zu unterscheiden sind. *Buschmann/Ulber* beschreiben dies wie folgt: „Die Verwechslung von Vergütung und Arbeitsschutz gehört zu den häufigsten Fehlern im Arbeitszeitrecht.“³

Meiner Erfahrung nach ist die Vermischung dieser drei, inhaltlich unterschiedlich ausgestalteten Themenstellungen auch eine Ursache für entstehende Konflikte der Betriebsparteien im Zusammenhang mit der Arbeitszeit. Beiden Seiten sei daher angeraten, diese Differenzierung miteinander zu besprechen und zu klären, über welche Fragen tatsächlich Uneinigkeit besteht. Im Zweifel dürfte – trotz gleich hoher rechtlicher Wichtigkeit und Bedeutung – die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (Arbeitsschutz) weniger Konfliktpotenzial beinhalten, als dies bei Fragen der Vergütung von geleisteten Arbeitszeiten oder mitbestimmungsrechtlichen Fragen der Fall ist.

Die hohe Intensität, mit welcher in arbeitszeitlichen Fragen eine Auseinandersetzung zwischen den Betriebsparteien erfolgt, hängt mit der immensen Wichtigkeit bzw. dem Stellenwert von Arbeitszeit im Arbeitsverhältnis zusammen. Im Zusammenhang mit der Arbeitszeit sind beide, immer wieder als „Säulen des Arbeitsverhältnisses“ bezeichnenden Hauptpflichten – nämlich Arbeitsleistung gegen Lohn – unmittelbar betroffen.

Welche Irritationen und Auseinandersetzungen das fehlerhafte Verständnis von „Arbeitszeit“ auslösen kann, wurde bereits an der Rechtsprechung zum Bereitschaftsdienst in Kliniken in den Jahren 2000 und 2004 deutlich. Was sich in den Ohren der Betriebsparteien nach einem durchsetzbaren Anspruch anhörte, führte bei genauerer Betrachtung nicht zu dem von den Betriebspar-

1 Vgl. zum abweichenden Arbeitszeitbegriff des Betriebsverfassungsgesetzes: BAG, 14.11.2006 – 1 ABR 5/06, NZA 2007, 458 f.

2 BAG, 19.3.2014 – 5 AZR 954/12, NZA 2014, 787, 788.

3 *Buschmann/Ulber*, ArbZG, 8. Aufl. 2015, § 2 Rn. 39.

teien gewünschten Anspruch bzw. Ergebnis und musste von der Rechtsprechung in weiteren Urteilen erst klargestellt werden. So war das Grundsatzurteil des Europäischen Gerichtshofs zum ärztlichen Bereitschaftsdienst in der Rechtssache *Simap*⁴ vielfach so verstanden worden, als würde damit automatisch eine vollständige Vergütungsverpflichtung des Bereitschaftsdienstes entstehen und musste erst durch die nachfolgend auszugsweise zitierte Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts klargestellt werden:

„Aus der Richtlinie 93/104/EG des Rates über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung vom 23.11.1993 und aus der Rechtsprechung des EuGH hierzu folgt nicht, dass Bereitschaftsdienst im Sinne des Arbeitszeitgesetzes wie die sonstige Arbeitszeit vergütet werden muss. Die Arbeitsvertragsparteien sind frei, für Bereitschaftsdienst und so genannte Vollarbeit unterschiedliche Vergütungssätze vorzusehen.“⁵

- 5 Zu einem ähnlichen, oft betrieblichen Missverständnis führt gegenwärtig, bspw. im Rahmen von Dienstreiseregelungen und Vereinbarungen für Außendienstmitarbeiter, die jüngere Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs zur Frage, ob es sich bei Fahrzeiten von Außendienstmitarbeitern ab und bis zum Wohnort um Arbeitszeit handelt.⁶ Diese Entscheidung macht deutlich, wie wichtig eine differenzierte Betrachtungsweise ist. So hat der Europäische Gerichtshof in seiner Entscheidung festgestellt, dass Fahrten, die Arbeitnehmer ohne festen Arbeitsort zwischen ihrem Wohnort und dem ersten und letzten Kunden zurücklegen, Arbeitszeiten darstellen. Mit Verweis auf den Schutz der Sicherheit und der Gesundheit macht der Gerichtshof deutlich, dass auch diese Zeiten als Arbeitszeiten zu definieren sind und stellt damit auf den arbeitsschutzrechtlichen Arbeitszeitbegriff ab. Damit sind diese Zeiten bspw. bei der Einhaltung von Höchstarbeitszeiten bzw. Ruhezeiten und Pausen zu berücksichtigen. Die für die Arbeitnehmer überaus bedeutende Frage der Vergütung ist hiermit jedoch – erneut – nicht beantwortet und geregelt. Diese richtet sich nach Vereinbarungen im Arbeitsvertrag, einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung. Ohne ein beiderseitiges Verständnis der Betriebsparteien bezüglich dieser Differenzierung werden Verhandlungen ungleich schwerer und regelmäßig Erwartungen enttäuscht.
- 6 Auch im Rahmen von Betriebsvereinbarungen führt das unterschiedliche Verständnis von Arbeitszeit vielfach dazu, dass Regelungen getroffen werden, die unter Umständen am gewünschten Ergebnis vorbeizielen, was sich z. B. bei der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zur Kappung von Ar-

4 EuGH, 3.10.2000 – C-303/98 (*Simap*), AP BGB § 611 Arbeitszeit Nr. 19.

5 BAG, 28.1.2004 – 5 AZR 530/02, AP BGB § 611 Bereitschaftsdienst Nr. 10.

6 EuGH, 10.9.2015 – C-266/14 (*Federación de Servicios Privados del sindicato Comisiones obreras*), NJW 2016, 145 f.

beitszeiten durch Betriebsvereinbarung und dem dort aufgenommenen Orientierungssatz aufdrängt:

„Schließen die Betriebsparteien eine Betriebsvereinbarung über Gleitzeit und regeln sie darin die Arbeitszeit i. S. v. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 BetrVG, können sie bestimmen, dass die über zehn Stunden hinaus geleistete werktägliche Arbeitszeit gekappt und grundsätzlich nicht als zu verteilende Arbeitszeit behandelt wird. Eine solche Kappungsregelung betrifft – wenn nicht besondere Anhaltspunkte vorliegen – nicht die vergütungspflichtige Arbeitszeit.“⁷

Ob diese Wirkung von beiden Betriebsparteien bei Abschluss der Betriebsvereinbarung intendiert worden war, kann bezweifelt werden. 7

II. Kontrollrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Bezogen auf Fragen der Arbeitszeit sieht das Betriebsverfassungsgesetz verschiedene Rechte und Pflichten der Betriebsparteien, also des Arbeitgebers und des Betriebsrates, in unterschiedlicher Abstufung vor. Unstreitig dürfte sein, dass die Dauer der Arbeitszeit nicht der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt,⁸ hingegen die Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung auf die einzelnen Wochentage nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, wie auch die vorrübergehende Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG Gegenstand der zwingenden Mitbestimmung sind. 8

Wie vielfältig und wesentlich die Fragestellungen und Auseinandersetzungen zu diesen beiden Tatbeständen sind, lässt sich zum einen an der Vielzahl von Einigungsstellen und gerichtlichen Entscheidungen zu diesen Themen, nicht zuletzt aber auch an der Anzahl der nachfolgenden Beiträge erkennen, auf welche an dieser Stelle lediglich verwiesen wird. 9

Interessant erscheint jedoch vor allem auch die Frage nach dem Umgang mit den abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen, die Frage nach dem „und denn –?“. Was Tucholsky in seinem Ehe-Gedicht „Danach“ mit „Es wird nach einem happy end im Film jgewöhnlich abjebldnt (...) Na, un denn –?“ beschreibt, trifft auch vorliegend zu: Eine Vereinbarung kann – einvernehmlich oder streitig – herbeigeführt werden, wirklich spannend wird es jedoch erst danach, denn auf deren Umsetzung und Einhaltung kommt es an. Mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung, mit dem Vorliegen eines Tarifvertrags oder Gesetzes ist noch nichts erreicht, vielmehr müssen 10

7 BAG, 10.12.2013 – 1 ABR 40/12, AP BetrVG 1972 § 87 Arbeitszeit Nr. 132.

8 BAG, 22.7.2003 – 1 ABR 28/02, NZA 2004, 507, 508.

diese auch tatsächlich gelebt und sinnhaft – unter Berücksichtigung der jeweils in den Betrieben vorliegenden Gegebenheiten – umgesetzt werden. Aus meiner Sicht stellt dies oft die wahre Herausforderung für die Betriebsparteien dar, die Umsetzung und Kontrolle.

1. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – rechtliche Voraussetzungen

- 11** Betriebs- und Personalräte haben darüber zu wachen, dass geltende Gesetze, Normen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc. eingehalten bzw. durchgeführt werden. Dies bestimmt sich bezüglich der Betriebsräte aus den allgemeinen Aufgaben nach § 80 Abs. 1 BetrVG, für Personalräte nach § 68 Abs. 1 Satz 2 BPersVG bzw. auf Landesebene nach den entsprechenden landespersonal- und vertretungsrechtlichen Regelungen.⁹
- 12** Damit wird dem Betriebs- bzw. Personalrat die Berechtigung, aber auch die Verpflichtung auferlegt, über die Einhaltung und damit auch über die Einhaltung der Schutzvorschriften des Arbeitszeitrechts zu wachen. Um dem Betriebs- bzw. Personalrat diese Überwachungsfunktion zu ermöglichen, darf und muss dieser sich die Informationen nicht selbst beschaffen, vielmehr sieht das Betriebsverfassungsgesetz eine Unterrichtungspflicht durch den Arbeitgeber vor.
- 13** Im Ergebnis bedeutet dies, dass das Überwachungsrecht durch den allgemeinen Auskunftsanspruch des Betriebsrats nach § 80 Abs. 2 BetrVG, auch Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers genannt, abgesichert wird. Die Unterrichtungspflicht erfordert stets zwei Voraussetzungen, zum einen muss eine Aufgabe des Betriebsrats gegeben sein, zum anderen müssen die begehrten Informationen bzw. Unterlagen erforderlich sein.¹⁰
- 14** Bezogen auf arbeitszeitrechtliche Fragen bedeutet dies, dass der Betriebs- bzw. Personalrat die Berechtigung hat, diesem aber auch die Verpflichtung auferlegt wird, über die Einhaltung der Schutzvorschriften des Arbeitszeitgesetzes, der Einhaltung der Regelungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG und auch über die Einhaltung von § 99 BetrVG zu wachen. Über das „Einfallstor“ des § 80 Abs. 2 BetrVG steht dem Betriebsrat damit ein Recht – aber auch eine Pflicht – zu, seine Überwachungs- und Kontrollaufgaben zu erfüllen.

⁹ Hessen: § 62 Abs. 1 Satz 2 HPVG; Bayern: Art. 69 Abs. 1 b) BayPVG; Niedersachsen: § 59 Abs. 1 Satz 2 NPersVG; Hamburg: § 78 Abs. 1 Satz 3 HmbPersVG; Thüringen: § 68 Abs. 1 Satz 2 ThürPersVG; Schleswig-Holstein: § 2 Abs. 2 Satz 1 MBG Schl.-H.; Sachsen: § 73 Abs. 1 Satz 2 SächsPersVG; Saarland: § 71 Abs. 1 b) SPersVG; Nordrhein-Westfalen: § 64 Abs. 1 Satz 2 NWLPVG; Rheinland-Pfalz: § 69 Abs. 1 Satz 2 RPLPersVG; Mecklenburg-Vorpommern: § 61 Abs. 1 Satz 2 MVPersVG; Sachsen-Anhalt: § 57 Abs. 1 Satz 2 LSAPersVG; Bremen: § 54 Abs. 1 b) BremPVG; Baden-Württemberg: § 70 Abs. 1 Satz 2 BWLPVG; Berlin: § 72 Abs. 1 Satz 2 PersVG Berlin.

¹⁰ Vgl. BAG, 6.5.2003 – 1 ABR 13/02, NZA 2003, 1348, 1351; Weinbrenner, öAT, 2014, 197, 198.

Dieser Auskunftsanspruch nach § 80 Abs. 2 BetrVG sieht vor, dass der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben rechtzeitig und umfassend durch den Arbeitgeber zu unterrichten ist. **15**

Die rechtzeitige und umfassende Unterrichtung bietet Raum für betriebliche Auseinandersetzungen. So wird von Arbeitgeberseite mit dem Hinweis auf das Bundesarbeitsgericht häufig und korrekt ins Feld geführt, dass Unterlagen nicht gesondert für den Betriebsrat hergestellt werden müssen: **16**

„Der Betriebsrat kann vom Arbeitgeber lediglich die Überlassung vorhandener oder jederzeit erstellbarer Unterlagen verlangen.“¹¹

was recht regelmäßig den ebenfalls korrekten Hinweis auf eine andere Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts auslöst:

„Nach § 80 Abs. 2 BetrVG sind dem Betriebsrat auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Diese Verpflichtung besteht nicht erst dann, wenn feststeht, dass sich für den Betriebsrat bestimmte Aufgaben schon ergeben haben. Die vom Arbeitgeber § 80 Abs. 2 BetrVG geschuldete Unterrichtung des Betriebsrats – auch durch Überlassung der erforderlichen Unterlagen – soll den Betriebsrat in die Lage versetzen, in eigener Verantwortung selbst zu prüfen, ob sich für ihn Aufgaben ergeben und ob er zur Wahrnehmung dieser Aufgaben tätig werden muss.“¹²

Hinsichtlich der Frage, wann eine umfassende und rechtzeitige Information gegeben ist, soll an dieser Stelle auf die gängige Kommentierung verwiesen werden, da dieses Werk sich nicht als zusätzliche Kommentierung, vielmehr als ein Praxishandbuch versteht. Der Verdeutlichung und Vereinfachung halber wird hierzu auszugsweise die Kommentierung von *Kania* im Erfurter Kommentar für Arbeitsrecht wiedergegeben: **17**

„Rechtzeitig bedeutet so frühzeitig, dass der Betriebsrat die entsprechende gesetzliche Aufgabe ordnungsgemäß erfüllen kann. Umfassend ist die Information, wenn der Betriebsrat von allen Angaben Kenntnis erlangt, die er zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.“¹³

Auf das Zusammenspiel zwischen Auskunftsanspruch und Aufgabenbezug soll, aus den Erfahrungen in Mediationen, Moderationen und Einigungs- **18**

¹¹ BAG, 7.8.1986 – 6 ABR 77/83, AP BetrVG 1972 § 80 Nr. 25 (2. Leitsatz).

¹² BAG, 31.1.1989 – 1 ABR 72/87, AP BetrVG 1972 § 80 Nr. 33.

¹³ *Kania*, in: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 16. Aufl. 2016, BetrVG, § 80 Rn. 19.

stellen heraus, noch einmal ein besonderes Augenmerk gelegt werden, da dies den Betriebsparteien häufig Schwierigkeiten bereitet. Deutlich wird die Thematik anhand der Leitsätze des Bundesarbeitsgerichts zur Vorlage erteilter und beabsichtigter Abmahnungen nach § 80 Abs. 2 BetrVG:

„1. Der Auskunftsanspruch aus § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG setzt voraus, dass überhaupt eine Aufgabe des Betriebsrats gegeben ist und zum andern, dass im Einzelfall die begehrte Information zur Wahrnehmung dieser Aufgabe erforderlich ist.

2. (...)

3. *Macht der Betriebsrat geltend, die Wahrnehmung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben erfordere die Vorlage aller Abmahnungsschreiben, hat er aufzuzeigen, für welche Aufgaben er die Abmahnungsschreiben benötigt. Der allgemeine Hinweis auf Mitbestimmungsrechte aus § 87 BetrVG ist unzureichend.“¹⁴*

2. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – im Lichte der vertrauensvollen Zusammenarbeit

- 19 Liegt nun eine Aufgabe des Betriebsrats vor, wie z. B. die Kontrolle der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes für Arbeitnehmer i. S. d. Betriebsverfassungsgesetzes,¹⁵ so ist der Betriebsrat durch den Arbeitgeber in die Lage zu versetzen, diese Aufgabe wahrzunehmen. Der Betriebsrat darf und muss sich diese Informationen nicht selbst beschaffen. Hierbei ist der Arbeitgeber zunächst frei, wie er den Betriebsrat informieren möchte. Sichergestellt sein muss, dass auch bei komplexen Sachverhalten und Situationen die Aufgabewahrnehmung erfolgen kann. Trotz fehlender Formvorschriften kann dies die Notwendigkeit der schriftlichen Information des Betriebsrats bedeuten. So führt das Bundesarbeitsgericht in seiner Entscheidung vom 30.9.2008 aus:

„Der Anspruch aus § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG kann je nach den Umständen wegen § 2 Abs. 1 BetrVG auf die schriftliche Erteilung der Auskünfte gerichtet sein.“¹⁶

- 20 Ausdrücklich und zu Recht wird durch das Bundesarbeitsgericht in dieser Entscheidung auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Be-

14 BAG, 179.2013 – 1 ABR 26/12, NZA 2014, 269 (Leitsätze).

15 Leitende Angestellte i. S. d. § 5 Abs. 3 BetrVG sind von der Anwendbarkeit des Arbeitszeitgesetzes nach § 18 Abs. 1 Satz 1 ArbZG ausgeschlossen.

16 BAG, 30.9.2008 – 1 ABR 54/07, NZA 2009, 502 (3. Leitsatz).

triebsparteien im Rahmen des Unterrichtsanspruchs verwiesen, ein aus meiner Sicht wesentlicher Punkt im Rahmen der tatsächlichen Umsetzung der Regelungen aus § 80 BetrVG.

Zwar darf und muss sich der Betriebsrat Informationen nicht selbst beschaffen, jedoch kann dieser nach § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG – bei Bestehen einer Betriebsratsaufgabe – die erforderlichen Unterlagen verlangen. Aufgrund des Ineinandergreifens von unterschiedlichen Rechten und Pflichten seitens des Arbeitgebers und des Betriebsrats würden sich im Lichte einer vertrauensvollen Zusammenarbeit nachfolgende Schritte empfehlen: **21**

- *Beide* Betriebsparteien prüfen, ob eine Aufgabe des Betriebsrats vorliegt, zu deren Wahrnehmung er Informationen des Arbeitgebers benötigt.
- Ist dies der Fall, informiert der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend, ggf. unter Vorlage von erforderlichen Unterlagen.
- Sollte eine Information nicht erfolgen, kann der Betriebsrat den Arbeitgeber zur Information auffordern oder auch direkt die Vorlage von erforderlichen Unterlagen verlangen.
- Sollte eine Information erfolgen, jedoch noch erforderliche Unterlagen fehlen, so kann der Betriebsrat diese vom Arbeitgeber verlangen.

Allein diese kurze Aufzählung macht deutlich, an wie vielen Stellen die Betriebsparteien hier unterschiedlicher Auffassung sein können. Im Zuge einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und dem Versuch der Betriebsparteien, Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen umzusetzen bzw. einzuhalten und deren Einhaltung zu kontrollieren, halte ich es für höchst sinnvoll, auf die wahrzunehmende Aufgabe oder zumindest die hinreichende Wahrscheinlichkeit einer solchen Aufgabe hinzuweisen, um dem Arbeitgeber den Anspruch nachvollziehbar und überprüfbar zu machen. Aus meiner Sicht ergibt es für beide Betriebsparteien großen Sinn, hier nicht floskelartig mitzuteilen, dass ein Anspruch des Betriebsrats besteht/nicht besteht, sondern sich inhaltlich mit der jeweiligen Kontrollpflicht und dem daran anknüpfenden Auskunftsverlangen auseinanderzusetzen. **22**

Meiner Erfahrung nach sollte hier das gegenseitige Verständnis der Betriebsparteien dahingehend gestärkt werden, dass einerseits der Betriebsrat mit dem Auskunftsverlangen eine ihm betriebsverfassungsrechtlich obliegende Pflicht erfüllt und nicht den Arbeitgeber unsinnig „beschäftigen“ will, dass aber andererseits der Arbeitgeber und die betreffenden Mitarbeiter, meistens in Personalabteilungen, mit einer geballten Form von Auskunftsersuchen häufig überlastet sind, ggf. andere Arbeitsschwerpunkte setzen und nicht „einfach nur blockieren“ oder den Betriebsrat „unwissend halten“ bzw. „umgehen wollen“. Mehrfach habe ich im Zusammenhang mit Auskunftsverlangen insoweit gehört: „Wir in der Personalabteilung sind doch auch Arbeitnehmer des Betriebs; wir wollen ja, schaffen es aber einfach nicht.“ **23**

- 24 Der Versuch eines Perspektivenwechsels in dieser Angelegenheit ermöglicht es zu erkennen, dass beide Seiten bei einem solchen Auskunftsverlangen vor der Herausforderung stehen, den Anforderungen an ihre jeweilige Tätigkeit – als Betriebsrat oder bspw. als Mitarbeiter der Personalabteilung – gerecht zu werden; viel mehr ist es oft nicht. Der gedankliche Rollentausch ermöglicht es unter Umständen, das subjektive Gefühl von „Der Betriebsrat spielt sich als zweite Geschäftsführung auf und natürlich halten wir die Gesetze und Normen ein“ sowie „Der Arbeitgeber nimmt den Betriebsrat nicht ernst und gibt nur heraus, wozu er gezwungen wird – typische Salamtaktik“ zu relativieren und einer gemeinsamen, konstruktiven Lösung zuzuführen.
- 25 Sinnvoll wäre es daher, die anliegenden Fragestellungen zwischen den Betriebsparteien zu besprechen, die Hintergründe der Fragestellung zu erörtern und gemeinsam festzulegen, in welcher Reihenfolge und Form dem Auskunftsanspruch und damit nicht zuletzt der Kontrolle der Einhaltung der oben beschriebenen Normen Rechnung getragen werden kann.
- 26 Nicht der Gang durch die Instanzen, sondern erst die ernsthafte inhaltliche Auseinandersetzung der Betriebsparteien mit dem Auskunftsanspruch führt oft dazu zu erkennen, welche Bedenken oder Umsetzungsschwierigkeiten bestehen und welche Lösungen erarbeitet werden könnten.

3. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – Datenschutz

- 27 Bei vielen Arbeitgebern scheint im Zusammenhang mit der Herausgabe von Informationen an den Betriebsrat die Sorge und Auffassung zu bestehen, gegen das Bundesdatenschutzgesetz zu verstoßen und bestimmte Daten gar nicht herausgeben zu dürfen. Dies ist jedoch häufig nicht der Fall, wie am Beispiel einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts im Zusammenhang mit dem Auskunftsrecht des Betriebsrats zum Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) gut dargestellt ist. Anhand dieses Beschlusses lässt sich das Zusammenspiel von gesetzlichen Anforderungen einerseits und den Datenschutzbestimmungen andererseits gut erkennen. Das Bundesarbeitsgericht hatte entschieden:

„1. Das Überwachungsrecht des Betriebsrats aus § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG ist weder von einer zu besorgenden Rechtsverletzung des Arbeitgebers beim Normvollzug noch vom Vorliegen besonderer Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrechte abhängig.

2. Die Mitteilung der Namen der für die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) in Betracht kommenden Arbeitnehmer an den Betriebsrat ist zur Durchführung derselben aus § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, § 84 Abs. 2 S. 7 SGB IX ergebenden Überwachungsaufgabe erforderlich.

3. *Der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat die Namen der Arbeitnehmer mit Arbeitsunfähigkeitszeiten von mehr als sechs Wochen im Jahreszeitraum auch dann mitteilen, wenn diese der Weitergabe nicht zugestimmt haben. Die Erhebung und Nutzung dieser Angaben ist zur Erfüllung der sich für den Arbeitgeber aus § 84 Abs. 2 SGB IX ergebenden Pflichten nach § 28 Abs. 6 Nr. 3 BDSG zulässig. Dies umfasst auch deren Übermittlung an den Betriebsrat.*¹⁷

Wenn also für die gesetzliche Aufgabenerfüllung die Mitteilung von durch das Bundesdatenschutzgesetz geschützten Daten erforderlich ist, so sind diese dem Betriebsrat auch zur Kenntnis zu bringen. Dem Auskunftsanspruch des Betriebsrats können datenschutzrechtliche Vorschriften nicht entgegengehalten werden. Sofern es sich bei dem Auskunftsverlangen um erforderliche Unterlagen und die Umsetzung der Überwachungsaufgabe nach § 80 BetrVG oder § 68 BPersVG handelt, ist der Betriebsrat bzw. Personalrat „verantwortliche Stelle“ i. S. v. § 3 Abs. 7 BDSG. Der Betriebs- und Personalrat seinerseits muss – das dürfte selbstredend sein – als verantwortliche Stelle die Daten entsprechend dem Bundesdatenschutzgesetz behandeln.¹⁸

Gleiches gilt für Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse, da der Betriebsrat auch bezüglich solcher Informationen zur Geheimhaltung nach § 79 BetrVG verpflichtet ist. Der Arbeitgeber ist nicht grundsätzlich berechtigt, Informationen mit der Begründung zurückzuhalten, sie stellten Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse dar: **29**

„Der Betriebsrat selbst ist nach § 80 Abs. 2 BetrVG über wirtschaftliche Angelegenheiten unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen nur zu unterrichten, soweit dies zur Durchführung konkreter Aufgaben erforderlich ist. Dieser Unterrichtsanspruch über wirtschaftliche Angelegenheiten entfällt nicht insoweit, als dadurch Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden können.“¹⁹

4. Überwachungsrecht und Auskunftsanspruch – Vertrauensarbeitszeit

Eine besondere Herausforderung stellen das Kontrollrecht und der Auskunftsanspruch hinsichtlich der Überprüfung der Arbeitszeit bei Vertrauensarbeitszeit **30**

¹⁷ BAG, 7.2.2012 – 1 ABR 46/10, NZA 2012, 744 (Leitsätze).

¹⁸ Weinbrenner, öAT 2014, 197, 198.

¹⁹ BAG, 5.2.1991 – 1 ABR 24/90, NZA 1991, 644 (Leitsatz).

dar. So ist der Arbeitgeber nach § 16 Abs. 2 ArbZG dazu verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 ArbZG hinausgehende Arbeitszeit – die acht Stunden überschreitende Arbeitszeit – sowie die Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen aufzuzeichnen. Dies gilt auch bei oder trotz Einführung von Vertrauensarbeitszeit, von dieser Verpflichtung erfolgt keine Entbindung. Gleiches gilt auch hinsichtlich des Kontrollrechts des Betriebsrats und der Informations- bzw. Auskunftsverpflichtung des Arbeitgebers hierüber, was nicht direkt einzu- leuchten vermag, da das Wesen der Vertrauensarbeitszeit gerade in der „Nicht-Kontrolle“ des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber bezüglich der Arbeitszeit zu sehen ist. Nicht übersehen werden darf jedoch dabei, dass der Betriebsrat die ihm zugewiesene gesetzliche Aufgabe erfüllen können muss. Hierzu führt das Bundesarbeitsgericht in Kenntnis des Spannungsfelds wie folgt aus:

„Zur Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgabe nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG benötigt der Betriebsrat im Hinblick auf die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten und der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit Kenntnis von Beginn und Ende der täglichen und vom Umfang der tatsächlich geleisteten wöchentlichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer.

Der Arbeitgeber hat seinen Betrieb so zu organisieren, dass er die Durchführung der geltenden Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen selbst gewährleisten kann. Er muss sich deshalb über die genannten Daten in Kenntnis setzen und kann dem Betriebsrat die Auskunft hierüber nicht mit der Begründung verweigern, er wolle die tatsächliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer wegen einer im Betrieb eingeführten „Vertrauensarbeitszeit“ bewusst nicht erfassen.“²⁰

- 31** Auch in einer Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Köln wird die Abfolge Kontrollaufgabe, Auskunfts-/Informationsanspruch, Erforderlichkeit auch für die Vertrauensarbeitszeit bestätigt:

„1. Auch bei der sog. Vertrauensarbeitszeit hat der Betriebsrat grundsätzlich einen Auskunftsanspruch nach § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG, um die Einhaltung der Ruhezeit nach § 5 Abs. 1 ArbZG und der Ruhepausen nach § 4 ArbZG kontrollieren zu können.

2. Der Umfang der Auskunft richtet sich nach der Erforderlichkeit der Angaben für die Durchführung der Kontrollaufgaben.

3. Soweit durch die im Betrieb geltende Rahmenregelung zur Vertrauensarbeitszeit die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten und Ruhepausen strukturell gesichert ist, reduziert sich der Umfang des Auskunftsanspruchs.“²¹

²⁰ BAG, 6.5.2003 – 1 ABR 13/02, NZA 2003, 1348 (2. Leitsatz).

²¹ LAG Köln, 6.9.2010 – 5 TaBV 14/10, BeckRS 2011, 65331 (Leitsätze).

Auch hier stellt sich wieder die spannende Frage der Umsetzung von bestehenden Regelungen, hier bspw. einer Betriebsvereinbarung über Vertrauensarbeitszeit bei gleichzeitiger Einhaltung der Kontrollrechte und -pflichten. Aufgabe der Betriebsparteien ist es daher, Regelungen zu treffen, die einerseits die Vertrauensarbeitszeit nicht ad absurdum führen, andererseits sicherstellen, dass den gesetzlichen Anforderungen an den Gesundheitsschutz aus dem Arbeitszeitgesetz Genüge getan ist. Gerichtliche Auseinandersetzungen über das „Ob“ des Anspruchs führen die Betriebsparteien nicht nachhaltig weiter. **32**

III. Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es sich bei dem Kontrollrecht des Betriebsrats nach § 80 BetrVG um ein sehr weites Feld handelt und dem Betriebsrat entsprechend weitreichende Informations- und Auskunftsansprüche – sofern sie zur Durchführung der Aufgabe erforderlich sind – zustehen. Diese einschränkend oder zurückhaltend zu erfüllen, führt meiner Erfahrung nach zu erhöhten Auseinandersetzungen der Betriebsparteien und sollte durch die Arbeitgeberseite im Hinblick auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wohl überlegt sein. Andererseits sei auch die Betriebsratsseite aufgefordert zu überlegen, ob jeder dieser unzähligen Ansprüche eine sofortige Auseinandersetzung der Betriebsparteien oder eine gerichtliche Durchsetzung wert ist und nicht vielleicht in der Summe eine Überforderung des Arbeitgebers und der mit dieser Thematik betrauten Arbeitnehmer zur Folge hat. **33**

Aus meiner, sehr individuellen, Sichtweise – vermutlich geprägt durch die Tätigkeit in Einigungsstellen, Mediationen und Moderationen und mit dem Bewusstsein, dass die vielen Fälle, in denen der Auskunftsanspruch einvernehmlich in dem erforderlichen Umfang und zur Zufriedenheit beider Betriebsparteien gewährt wird, nicht ins eigene Blickfeld geraten – sei die Bemerkung erlaubt, dass der Umgang mit § 80 BetrVG, ebenso wie z. B. mit § 111 BetrVG bzw. § 106 BetrVG, als symbolisch für die Zusammenarbeit der Betriebsparteien angesehen werden kann. Die Intensität, mit welcher um den Anspruch gerungen wird, entspricht oft nicht dem wahren Inhalt des geltend gemachten bzw. versagten Rechts. **34**

Danach

Kurt Tucholsky

Es wird nach einem happy end
im Film jehöhnlich abjblendt.
Man sieht bloß noch in ihre Lippen
den Helden seinen Schnurrbart stippen –
da hat sie nun den Schentelmen.
Na, un denn – ?

Mückenberger

B. Kontrollrechte und -pflichten des Betriebsrats

Denn jehn die beeden brav ins Bett
Naja ... diß is ja auch janz nett.
A manchmal möchte man doch jern wissen:
Wat tun se, wenn se sich nich kissen?
Die könn ja doch nich immer penn ... !
Na, un denn – ?

Denn säuselt im Kamin der Wind.
Denn kricht det junge Paar'n Kind.
Denn kocht se Milch. Die Milch looft üba.
Denn macht er Krach. Denn weent sie drüba.
Denn wolln sich beede jänzlich trenn ...
Na, un denn – ?

Denn is det Kind nich uffn Damm.
Denn bleihm die beeden doch zesamm.
Denn quäl'n se sich noch manche Jahre.
Er will noch wat mit blonde Haare:
vorn doof und hinten minorenn ...
Na, un denn – ?

Denn sind se alt.
Der Sohn haut ab.
Der Olle macht nu ooch bald schlapp.
Vajessen Kuß und Schnurrbartzeit –
Ach, Menschenskind, wie liecht det weit!
Wie der noch scharf uff Muttern war,
det is schon beinah nich mehr wahr!
Der olle Mann denkt so zurück:
wat hat er nu von seinen Jluck?
Die Ehe war zum jrößten Teile
vabrühte Milch un Langeweile.

Und darum wird beim happy end
im Film jewöhnlich abjleblendt.

C. Personallogistik – von der Arbeitszeitbedarfsermittlung zum individuellen Arbeitszeitmodell

I. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit stellt die Grundlage jedes wirtschaftlichen Handelns dar. Egal 1
ob Produktion oder Dienstleistung, jeder Wertschöpfungsprozess lässt sich
vollständig auf die eingesetzte Arbeitszeit zurückführen.

Auch wenn beispielsweise die Gewerkschaft IG Metall erklärt: „Deutsch- 2
land kann international bei der Handyfertigung mithalten – der Anteil der
Personalkosten an den Produktionskosten liegt unter 5%“,¹ trifft die obige
Aussage zu.

Der Preis für die durchschnittlich 250 mg Silber und 24 mg Gold, die zur 3
Produktion eines Mobiltelefons benötigt werden, bestimmt sich aus der zur
Herstellung der Metalle eingesetzten Arbeitszeit. Auch der Preis für die dazu
erforderlichen 150.000 Liter Wasser pro Stunde sowie die beim Betrieb einer
Goldmine eingesetzten Chemikalien bestimmen sich über die Arbeitszeit, die
für die Bereitstellung dieser Ressourcen erforderlich war und so weiter und
so fort.

Jede Handelsbeziehung beruht somit letztlich auf dem An- und Verkauf 4
(Handel) von Arbeitszeit, deren Preis, deren Verfügbarkeit sowie der darin
enthaltenen Befähigungen.

Auch wenn der Begriff des Arbeitgebers anderes vermuten lässt, ist damit der 5
Ankäufer von Arbeitszeit gemeint, der den Lieferanten (Arbeitnehmer) für
die Bereitstellung der Arbeitszeit entlohnt.

Mit der Analogie zu einer „üblichen“ Handelsbeziehung lassen sich Wir- 6
kungszusammenhänge definieren und verstehen. Denn obwohl die Arbeitszeit
sowie der Handel mit ihr die Grundlage für Industrialisierung und Fortschritt
darstellt, werden die damit verbundenen Themenkomplexe wissenschaftlich
eher stiefmütterlich behandelt. Dies mag daran liegen, dass Zeit immateriell
ist und dennoch über eine Form verfügt, was offensichtlich Schwierigkeiten
sowohl bei der Abgrenzung von Begriffen als auch bei der Bewertung ver-
ursacht.

¹ Siemens Dialog v. 9.2.2005, Handyproduktion in Germany profitabel, <http://www.dialog-igmetall.de/artikel/datum/2005/02/09/titel/handyproduktion-in-germany-profitabel/>.

- 7 Dies offenbart sich bereits bei den zeitlichen Dimensionen, in denen Arbeitszeit gehandelt wird: Der Arbeitgeber vereinbart die Abnahmemenge an Arbeitszeit auf wöchentlicher Basis (Wochenarbeitszeit), bezahlt diese in der Regel auf monatlicher Basis (verstetigtes Monatsgehalt) und gewährt bezahlte Lieferminderungen auf jährlicher Basis (Jahresurlaubsanspruch), wohingegen die Planung der Lieferleistung auf Tagesbasis erfolgt (Schichtdienste).
- 8 Die Komplexität wie auch die Bedeutung der Arbeitszeit verlangen nach einer systematischen, den Anforderungen gerecht werdenden Aufbereitung der Problemstellung. Leider ist das Thema trotz seiner hohen Relevanz bisher in Theorie und Praxis nicht hinreichend untersucht worden.
- 9 Dabei liegt es nahe, bewährte Konzepte der Logistik, einer betriebswirtschaftlichen Disziplin, auf die Betrachtung der Arbeitszeit zu übertragen. An die Stelle der Planung, Steuerung und Kontrolle von Güter- und Informationsflüssen tritt die Planung, Steuerung und Kontrolle der Arbeitszeit, im Folgenden Personallogistik genannt.

II. Aufgabenstellung der Personallogistik

- 10 Die Aufgabenstellung der Personallogistik aus unternehmerischer Sicht lässt sich in Übertragung der „6-R-Regel“² aus der Güter- oder Produktionslogistik wie folgt formulieren:
Das Ziel der Personallogistik besteht darin,
 - die richtige Anzahl,
 - der richtig qualifizierten Mitarbeiter,
 - in der richtigen Qualität,
 - zum richtigen Zeitpunkt,
 - am richtigen Ort,
 - zu den „richtigen“ Kostenbereitzustellen.
- 11 Dies bedeutet beispielsweise für die Schalter einer Filiale der Deutschen Post, dass für ein zu erwartendes Kundenaufkommen zu einem gegebenen Zeitpunkt eine bestimmte Menge an Sachbearbeitern mit den erforderlichen Kenntnissen bereitsteht, damit die entstehenden Bearbeitungs- und Wartezeiten den angestrebten Service-Level nicht übersteigen.
- 12 Ausgangspunkt jeder personallogistischen Planung muss die Kenntnis der wesentlichen Geschäftstreiber und des sich daraus ergebenden Arbeitszeit-

² Seeck, Erfolgsfaktor Logistik: Klassische Fehler erkennen und vermeiden, 1. Aufl. 2010, 16.

bedarfs sein. So naheliegend diese Schlussfolgerung klingt, so hoch sind die Anforderungen, denen Unternehmen bei der Ermittlung ihres individuellen Arbeitszeitbedarfs gegenüberstehen. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Ausführungen.

III. Ermittlung des Arbeitszeitbedarfs

Die Anzahl der zu erwartenden Kunden sowie deren Anliegen stellen die initialen Geschäftstreiber dar. Die voraussichtlich für bestimmte Anliegen benötigte Bearbeitungszeit ist ein sogenannter Standard (Prämisse); dieser erlaubt eine Abschätzung der benötigten Bearbeitungszeit. Die angestrebte, tolerierbare Wartezeit umschreibt den gewünschten Service-Level (Qualität). **13**

Aus den genannten Faktoren (erwartete Kunden und Anliegen, durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Kunde und Anliegen sowie angestrebter Service-Level) lässt sich die richtige Anzahl der richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit bestimmen. Diese Größe repräsentiert den Arbeitszeitbedarf für einen gegebenen Zeitpunkt. Der Arbeitszeitbedarf einer Folge diskreter Zeitpunkte beschreibt einen Arbeitszeitbedarfsverlauf. **14**

1. Prognose der Geschäftstreiber

Die korrekte Berechnung des Arbeitszeitbedarfs zu einem bestimmten Zeitpunkt beruht im Wesentlichen auf der Kenntnis des zeitlichen Verlaufs der Geschäftstreiber. Die Geschäftstreiber können wie in obigem Beispiel Kundenzahlen, aber auch Produktionsziele, Aufträge oder andere Kennzahlen sein. **15**

Der zukünftige Verlauf der Geschäftstreiber kann prinzipiell mittels drei verschiedener Verfahren prognostiziert werden. Die einzelnen Methoden werden nachfolgend erläutert. **16**

a) Analyse historischer Daten

Agiert das betreffende Geschäftsfeld schon länger am Markt und liegen hinreichende Kennzahlen vergangener Zeiträume vor, lassen sich diese prinzipiell analysieren, um zukünftige Verläufe der Geschäftstreiber vorherzusagen. Dabei sind jedoch zwei Voraussetzungen zu beachten. **17**

Zum einen sind Kennzahlen vergangener Zeiträume nur dann für die Prognose geeignet, wenn das in der Vergangenheit erreichte Service-Niveau dem zukünftig angestrebten entspricht. Wurden beispielsweise im Schalterbereich einer Post-Filiale in der Vergangenheit zu wenige Mitarbeiter eingesetzt, wurde möglicherweise nur ein geringer Anteil der wartenden Kunden tatsächlich bedient, weil viele Kunden aufgrund der unzureichenden Wartezeit die Filiale ohne Inanspruchnahme der Dienstleistung vorzeitig verlassen ha-

ben. Da bei dieser Methode nur die geleisteten Vorgänge aufgezeichnet werden, würde eine Prognose in diesem Fall auf Basis eines in der Vergangenheit unzureichenden Service-Niveaus stattfinden. Vorhergegangene Fehlplanungen würden so fortgeschrieben und sich zwangsläufig in zukünftig geplanten Minderleistungen manifestieren.

- 19** Zum anderen kann eine auf Basis vergangener Daten erhobene Prognose nur dann zutreffend sein, wenn die Grundlagen des Geschäftsmodells sich zukünftig nicht wesentlich ändern. Ein prominentes Beispiel sei gestattet: Die Filiale der Deutschen Post am Flughafen Berlin-Tegel kann (hoffentlich) für das Jahr 2017 nicht mehr von der gleichen Anzahl Kunden ausgehen wie 2015, auch wenn die Prognosen für 2015 aus der Sicht des Jahres 2013 bei Weitem übertroffen wurden.

b) Planungsdaten

- 20** Eine weitere Methode zur Vorhersage von Geschäftstreibern ist die Zugrundelegung von Planungsdaten des Unternehmens. Beispielsweise ermöglicht der Auftragsbestand eines produzierenden Gewerbes zusammen mit der Produktionsplanung im Allgemeinen eine für die Berechnung des Arbeitszeitbedarfs ausreichende Prognose der Geschäftstreiber.
- 21** Dabei gelten die gleichen Einschränkungen wie für die Auswertung historischer Informationen: Fehl- oder Umplanungen sowie externe Einflussgrößen können Planungen verändern oder gar wertlos machen. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Planung der vergangenen Jahre für die Filiale der Deutschen Post am Flughafen Berlin-Tegel.
- 22** In den meisten Fällen erlaubt erst die Kombination der beiden erläuterten Verfahren eine hinreichend genaue Prognose der Geschäftstreiber. Dies sei an einem einfachen Beispiel verdeutlicht: In einer Filiale der Deutschen Post wurde in der Vergangenheit montagmorgens ein verstärktes Kundenaufkommen beobachtet. Dieses Erkenntnis wird jedoch durch den geplanten Feiertag am Ostermontag beeinflusst. Im Einzelhandel können wesentlich komplexere Einflüsse beispielsweise durch geplante Werbekampagnen oder Verkaufsaaktionen entstehen.

c) Erfahrung

- 23** Es mag tröstlich sein, dass im Umgang mit Arbeitszeit die zuverlässigste Prognosemöglichkeit meist ebenso menschlich ist wie die Ressource an sich. Die Praxis zeigt, dass die besten Prognosen von erfahrenen Planern erstellt werden, und zwar auf Basis historischer Daten und zukünftiger Planungsdaten, gepaart mit den Erkenntnissen des beruflichen Alltags.
- 24** Es sei angemerkt, dass sich unabhängig vom angewendeten Verfahren essenzielle Auswirkungen daraus ergeben können, dass die Prognose der Geschäfts-

treiber mittel- und kurzfristigen Einflüssen unterliegt. Die resultierenden Schwankungsbreiten stellen die Personallogistik vor große Herausforderungen hinsichtlich der aufzubringenden Flexibilität.

Ist der Verlauf der Geschäftstreiber für einen festgelegten Zeitraum (mehr oder weniger zuverlässig) ermittelt, muss im nächsten Schritt der Bedarf an Arbeitszeit festgestellt werden, um das Ziel der richtigen Anzahl Mitarbeiter zu definieren. Dazu werden Berechnungsvorschriften benötigt, sogenannte Standards oder Prämissen. **25**

2. Standards – Prämissen – Berechnungsvorschriften

Ist der Geschäftstreiber wie im vorherigen Beispiel ein Kunde der Deutschen Post, der die Filiale am Flughafen Berlin-Tegel um 12:20 Uhr aufsucht, um eine Briefmarke zu kaufen, stehen für die Kalkulation des benötigten Arbeitszeitbedarfs folgende Daten zur Verfügung: **26**

- Tageszeit (12:20 Uhr)
- Ort (Filiale Flughafen Berlin-Tegel)
- Funktion/Qualifikation (Frankierung)

Der angenommene Standard sieht eine Dauer (Arbeitszeit) von zwei Minuten für die Erbringung der geforderten Dienstleistung vor. Analog kann die Bearbeitungsdauer eines Werkstücks, die Montagezeit einer Komponente, die Länge eines Kundengesprächs oder Ähnliches angesetzt werden. Auch die reziproke Definition eines Standards in der Form „n Vorgänge können in einer Stunde bearbeitet werden“ ist möglich. **27**

Ebenso wie die Vorhersage der Geschäftstreiber sind auch Standards und Prämissen Schwankungsbreiten unterworfen. So kann der Verkauf einer Briefmarke auch erheblich mehr als zwei Minuten in Anspruch nehmen. Die Montage einer Komponente kann durch den Ausfall von Produktionsmitteln die angesetzte Dauer weit überschreiten. Die Länge eines Kundengesprächs kann bei kompetenten Mitarbeitern oder gut informierten Kunden deutlich unter dem Durchschnitt liegen. **28**

Zusätzlich zu den Herausforderungen einer sich ändernden Prognose der Geschäftstreiber fordern auch die möglichen Schwankungsbreiten der Arbeitsstandards flexible Reaktionspotenziale von der Personallogistik. **29**

3. Qualität – Service-Level

Berechnet man den Verlauf der benötigten Arbeitszeit für einen gegebenen Zeitraum auf Basis der prognostizierten Geschäftstreiber und der zugrunde gelegten Berechnungsvorschriften, ergeben sich mitunter extreme Schwan- **30**

kungen zwischen den erforderlichen Arbeitszeitmengen benachbarter Zeitbereiche.

- 31 Im Spannungsfeld zwischen richtiger Qualität und „richtigen“ Kosten kann es unternehmerisch sinnvoll sein, nicht alle erforderlichen Arbeitszeitbedarfe in voller Höhe zu bedienen. Das angestrebte Ziel lässt sich über den anvisierten Service-Level steuern.
- 32 Für die Deutsche Post könnte das Geschäftsziel lauten, 80 % der Kunden innerhalb von zwei Minuten mit der angefragten Dienstleistung (mit der dafür notwendigen Arbeitszeit) zu versorgen. Im Umkehrschluss definiert ein solcher Service-Level eine akzeptable Wartezeit für den Erhalt der angebotenen Leistung.
- 33 Das Verhältnis aus Wartezeit und prognostiziertem Arbeitszeitbedarf kann dabei in Abhängigkeit des Geschäftsfeldes extrem variieren. Hat eine Gebäudereinigung in der Nacht zwölf Stunden Zeit, die benötigten zwei Stunden für das Reinigen der Büroflächen aufzubringen, spricht man von beweglichen oder disponiblen Aufträgen. Dem Auftraggeber ist es dabei egal, wann innerhalb des Zeitfensters die Leistung erbracht wird und ob hierfür z. B. ein Mitarbeiter für zwei Stunden oder zwei Mitarbeiter für eine Stunde eingesetzt werden.
- 34 Im Gegensatz zu disponiblen Aufträgen gibt es Tätigkeiten, die keine oder kaum Variabilität des Arbeitszeiteinsatzes ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise Dienstleistungen im Bodenverkehrsdienst eines Flughafens. Erfordert ein Flug, der nur 30 Minuten Aufenthalt an einem Flughafen hat, in dieser Zeit acht Stunden Arbeitszeit für verschiedene Dienstleistungen, können diese nur äußerst zeitnah durch eine entsprechend hohe Anzahl Mitarbeiter erbracht werden. Ein Arbeitszeitbedarf dieser Art kann nicht im Sinne einer Bedarfsoptimierung verlagert oder verändert werden.

4. Ergebnis

- 35 Der zeitliche Verlauf (Zeit) eines Arbeitszeitbedarfs für einen Ort (Filiale, Abteilung, Bereich, Niederlassung, Arbeitsplatz) und eine Funktion (Qualifikation der Mitarbeiter) wird aus den folgenden Kenngrößen ermittelt:
 - Prognose der Geschäftstreiber,
 - Arbeitsstandards und Prämissen,
 - Service-Level und Qualitätsanforderungen.
- 36 Der Arbeitszeitbedarfsverlauf kann als Kurve der Anzahl benötigter Mitarbeiter (Y-Achse) über die Zeit des betrachteten Zeitraums (X-Achse) dargestellt werden. Die Fläche dieser Kurve stellt die insgesamt benötigte Arbeitszeit für den betrachteten Zeitraum dar.

- Der Arbeitszeitbedarf unterliegt bezüglich seiner Zuverlässigkeit den Einflussgrößen: **37**
- Sicherheit und Qualität der Prognose,
 - Genauigkeit und Schwankungsbreiten der Arbeitsstandards sowie deren Wechselwirkung mit dem Qualifikationsniveau der entsprechenden Mitarbeiter.
- Die zeitliche Form des Arbeitszeitbedarfs lässt sich durch die Definition von Qualitätsstandards (Service-Level) mehr oder weniger stark im Sinne einer Gleichverteilung beeinflussen. **38**
- Lediglich der zuletzt genannte Punkt kann in Wechselwirkung mit den Parametern stehen, die für die Arbeitszeitplanung der Mitarbeiter relevant sind. Ansonsten ist die Arbeitszeitbedarfsermittlung unabhängig von der vorhandenen Personalkapazität und deren Beschränkungen. **39**
- Auf Basis der bisherigen Ausführungen lässt sich mit dem Arbeitszeitbedarf: **40**
- die richtige Anzahl,
 - die richtige Qualifikation,
 - die richtige Qualität,
 - der richtige Zeitpunkt
 - sowie der richtige Ort
- definieren und ermitteln.
- Im Anschluss an die Ermittlung des zu erfüllenden Arbeitszeitbedarfs hat die Personallogistik die Aufgabe, Entscheidungen über das eingesetzte/verwendete Schichtmodell zu treffen. Die Ermittlung des passenden Schichtmodells ist eine weitere wichtige Komponente der Planung. **41**

IV. Ermittlung des Schichtmodells

Die Vielzahl und Unschärfe verwendeter Begriffe bedingt die Notwendigkeit, den Begriff Schichtmodell zu definieren. Dazu ist eine kurze Betrachtung der angrenzenden Terminologie erforderlich. **42**

1. Schichtarbeit, Schichtdienst und Schichtdienstplan

Laut *Nachreiner* gibt es in Deutschland weder eine gesetzliche Definition von Schichtarbeit noch von SchichtarbeitnehmerInnen.³ Es sei jedoch üblich, sich nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zu richten, welches **43**

³ *Nachreiner*, Initiative Neue Qualität der Arbeit, Juristische Fragen, Wer ist Schichtarbeitnehmer?, <http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=rechtsprechung>.

unter Schichtarbeit versteht, dass mindestens zwei Arbeitnehmer dieselbe Arbeitsaufgabe erfüllen, indem sie sich nach einem feststehenden und für sie überschaubaren Plan ablösen, so dass der eine Arbeitnehmer arbeitet, während der andere arbeitsfreie Zeit hat. Der Arbeitsplatz muss hierbei nicht identisch sein, aber die jeweils betroffenen Arbeitnehmer sollten untereinander austauschbar sein. Außerdem müssen die geleisteten Arbeitszeiten zumindest teilweise auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten liegen.

- 44 Demgegenüber definiert die Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung sehr wohl den Begriff der Schichtarbeit als jede Form der Arbeitsgestaltung kontinuierlicher oder nicht kontinuierlicher Art mit Belegschaften, bei der Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitplan, auch im Rotationsturnus, sukzessive an den gleichen Arbeitsstellen eingesetzt werden, so dass sie ihre Arbeit innerhalb eines Tages oder Wochen umfassenden Zeitraums zu unterschiedlichen Zeiten verrichten müssen.
- 45 Beide Formulierungen sind bei der Auseinandersetzung mit Arbeitszeitbedarf und Personaleinsatz wenig dienlich, wenn nicht gar irreführend. Jedoch wird in beiden Fällen ein wesentlicher Bestandteil der Schichtarbeit angesprochen, nämlich die Dispositionshoheit des Planenden (Arbeitgebers).
- 46 Der Verdeutlichung soll folgendes Beispiel dienen: Ein Arbeitnehmer wird an wechselnden Einsatzstellen jeweils zu den gleichen Zeiten, aber nur montags, mittwochs und samstags eingesetzt. Der Einsatz des Mitarbeiters folgt damit einem bekannten Arbeitszeitbedarf, erfüllt aber in keiner Weise die vorgenannten Kriterien. Dennoch ist der Einsatz des Mitarbeiters aufgrund des Umstands, dass er geplant und der Mitarbeiter angewiesen wurde, Schichtarbeit im Sinne der Personallogistik.
- 47 Hieraus lassen sich die folgenden, wichtigen Begrifflichkeiten ableiten:
- Schichtdienst: Ein Schichtdienst – kurz Schicht oder Dienst – ist sowohl der geplante als auch der tatsächliche Einsatz eines oder mehrerer Mitarbeiter und definiert sich über Arbeitsbeginn, Arbeitsende sowie Pausenzeiten. Zusätzlich wird für einen Schichtdienst die (Schicht-)Arbeitszeit definiert, welche der geschuldeten (Soll-)Arbeitszeit des Mitarbeiters gegenübergestellt wird. Diese „bezahlte“ Zeit entspricht nicht zwingend der Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes.
 - Die Sonderform eines geteilten Schichtdienstes wird analog über eine entsprechend lange, unbezahlte Pause zwischen zwei Arbeitsblöcken definiert.
 - Schichtdienstplan: Ein Schichtdienstplan – kurz Plan oder Dienstplan – ordnet einem Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum die Schichtdienste zu, die dieser zu arbeiten hat. Ein Schichtdienstplan enthält üblicherweise, aber nicht zwingend, auch Angaben zu den Zeiträumen, in denen der Mitarbeiter nicht zur Arbeit in einem Schichtdienst eingeplant ist.