

## Kodex für Gute Arbeit

**Teil I: - 10 Merksätze mit 30 Empfehlungen, Anregungen, Erläuterungen –**  
**Teil II: - Langfassung mit 60 Details**

### Teil I

#### 10 Merksätze

- 1. Menschen mögen – Vorbild sein**
- 2. Partner zeigen Respekt, Fairness und Vertrauen**
- 3. Arbeitsverträge sind klar und verlässlich**
- 4. Arbeitsverträge sind auf beiderseitige Interessen ausgerichtet und ausgewogen**
- 5. Jeder Vertragspartner hält, was er verspricht**
- 6. Lebenslanges Lernen macht den Einzelnen stark und kommt allen zugute**
- 7. Flexibilität wird um so mehr akzeptiert, wenn sie mit Beschäftigungssicherung verbunden ist**
- 8. Das gut geführte Unternehmen hat Platz für Menschen mit eigenen Interessen**
- 9. Gute Arbeitsbeziehungen bewähren sich in der Krise**
- 10. Starke Unternehmen haben starke Belegschaften**

#### **Einleitung und Anwendungsempfehlung:**

Die am Unternehmen interessierten Kunden, die Verbraucher und die Öffentlichkeit erwarten - was Krisensituationen nur besonders deutlich machen - von Unternehmern, Managern, Belegschaften und den Kapitalgebern, dass der **unternehmerische Erfolg ethisch einwandfrei erreicht** wird. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg hängt wesentlich vom anständigen Umgang miteinander in den Betrieben und Verwaltungen ab.

Der **Kodex für Gute Arbeit** soll dazu beitragen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer den Umgang miteinander messen und gemeinsam feststellen können: Unsere Leistungen und Ergebnisse sind gut, weil unsere Arbeit gut ist und gut tut. Es geht nicht um neue gesetzlich zwingende Regeln mit Sanktionen, sondern um freiwilliges ehrliches Verhalten. Der Kodex für Gute Arbeit liefert mit seinen ethischen Grundsätzen, Empfehlungen, Anregungen und Erläuterungen einen ganzheitlichen **Maßstab für gute Arbeitsbeziehungen und Gute Arbeit in der Praxis**.

Die Orientierung am Kodex für Gute Arbeit ist ein interner Prozess, der unterschiedliche Ausgangssituationen und mehrere Einführungsstufen haben kann. Die Initiative des Unternehmers/Arbeitgebers mit der Vorstellung, der Erläuterung und dem **Bekanntnis zum Kodex für Gute Arbeit** bildet in der Regel die erste Stufe. Die anschließende **Diskussion mit den Mitarbeitern** kann in die erste Stufe integriert oder als zweite Stufe ausgestaltet werden. Beide Maßnahmen führen im besten Fall auf der folgenden Stufe zu Beginn eines jeden Jahres zum **freiwilligen Versprechen** des anständigen Umgangs miteinander in Orientierung am Kodex für Gute Arbeit und zum Ende des Jahres zur Erinnerung, zusammen mit den Mitarbeitern ehrlich Bilanz zu ziehen. Durch einen transparenten **Jahres-Check** kann Erreichtes sogar verstärkt werden und Verbesserungswürdiges aufgegriffen werden.

## 30 Empfehlungen, Anregungen und Erläuterungen

(Langfassung mit 60 Details, die die Anwendung und Prüfung unterstützen, siehe Teil II)

### (1.) Menschen mögen - Vorbild sein

1. Viele **Inhaber** und **Arbeitnehmer** in Eigentümer/Familien geführten mittelständischen und kleinen Unternehmen, aber auch **Manager** wie Arbeitnehmer auf den verschiedenen Ebenen in Großunternehmen verhalten sich beruflich wie privat wie selbstverständlich ethisch, das heißt anständig und dies oft ohne großen theoretischen Aufwand. Sie sind **Vorbild im Sinne guter Beziehungen und Guter Arbeit**. Die Orientierung an einem allgemein akzeptierten Kodex für Gute Arbeit und öffentliche Transparenz können die Vorbildwirkung verstärken.
2. Der Kodex für Gute Arbeit richtet sich an alle (im weitesten Sinne) **Arbeitgeber und Arbeitnehmer**. Der Kodex für Gute Arbeit ist so formuliert, dass die Orientierung beiden Vertragsparteien zugute kommt und daher auch von deren Vertretern und den Vereinigungen der Arbeitgeber und Gewerkschaften unterstützt werden kann.
3. Ein Kodex muss auf **Freiwilligkeit** beruhen und kann nur so positiv motivieren. Bei ethischen Regeln, die nicht mit gesetzlichen Mindeststandards gleichzusetzen sind, werden **Empfehlungen** durch „Sollen“ und **Anregungen** durch „Sollten“ erkennbar.
4. Es geht beim Kodex für Gute Arbeit nicht darum, ein neues Regelwerk mit 100 neuen Vorschriften zu schaffen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr darauf, die im Arbeitsrecht vorhandene **ethische Substanz** einzelner Bestimmungen deutlicher herauszuarbeiten und in einem ganzheitlichen Konzept zusammenzustellen. Die Reihenfolge der Empfehlungen und Anregungen folgt dem „Lebenslauf“ des Arbeitsverhältnisses.
5. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind **Partner des Arbeitsvertrags** und des dadurch begründeten Arbeitsverhältnisses. Arbeitgeber und betriebliche Arbeitnehmervertreter sind verantwortliche Partner zum Wohle der Betriebe und Verwaltungen und der dort beschäftigten Mitarbeiter.
6. **Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften** tragen als Partner die verfassungsrechtliche Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Sie können damit erheblich zur Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen beitragen.

### (2.) Partner zeigen Respekt, Fairness und Vertrauen

7. Die Partner begegnen sich mit **Respekt, Fairness, Vertrauen und ohne Vorurteil**. Dies gilt auch für die Erfassung und den Umgang mit persönlichen Daten. Die Partner tragen Verantwortung sowohl für den eigenen Aufgabenbereich als auch für das Gemeinwohl.

### (3.) Arbeitsverträge sind klar und verlässlich

8. Alle Vertragsbedingungen sind **transparent, klar, verständlich und widerspruchsfrei**. Unangebrachter Verhandlungsdruck ist zu vermeiden.
9. Die Vertragspartner beachten den Grundsatz der **Verhältnismäßigkeit** in allen Phasen des Arbeitsverhältnisses. Maßnahmen und Mittel müssen geeignet und erforderlich sein, um das angestrebte Ziel zu erreichen und dürfen nicht unverhältnismäßig sein.
10. Der **wesentliche Inhalt** des Arbeitsvertrages und seine Weiterentwicklung werden im Umfang des Nachweisgesetzes **schriftlich** festgehalten. Auf Wunsch einer der Vertragsparteien soll sich die Schriftform auf die vereinbarte **Qualität der Arbeitsleistung** erstrecken. Die Eigeninitiative des Arbeitnehmers bei der Weiterbildung sollte besonders dokumentiert werden.

### (4.) Arbeitsverträge sind auf beiderseitige Interessen ausgerichtet und ausgewogen

11. Arbeitsverträge einschließlich der Vertragsentwicklung sind **durchgehend** vom Grundsatz der **Ausgewogenheit** getragen.
12. Wenn **langfristige Vertragsbeziehungen** gewollt oder vertretbar sind, wird bevorzugt ein unbefristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen. **Befristete Arbeitsverträge** sollen dort abgeschlossen werden, wo es der begründeten Interessenlage entspricht und/oder Beschäftigung ermög-

licht. **Teilzeitwünschen** von Arbeitnehmern muss entsprochen werden, soweit betriebliche Belange nicht entgegenstehen.

13. Die **Vertragsdauer** sollte in erforderlichem Umfang und mit dem Ziel der Sicherung der Beschäftigung vorbeugend **durch Flexibilitätsklauseln stabilisiert** werden.

#### **(5.) Jeder Vertragspartner hält, was er verspricht**

14. Der Arbeitnehmer schuldet die **angemessene Ausschöpfung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit**, die nach dem Vertragsinhalt von ihm erwartet werden kann. Das ist – auch ohne ausdrückliche Festlegung - mindestens eine dauerhafte Leistung mittlerer Art und Güte. Über Leistungsdefizite und deren Abhilfe unter Nutzen von vorhandenen Leistungssteigerungsmöglichkeiten sollen die Vertragspartner offen kommunizieren und angemessene Vereinbarungen treffen.
15. Die **Vergütung** für eine vertragsgemäße Leistung des Arbeitnehmers muss **angemessen** sein, um in der Gesamtbetrachtung zu einem **ausgewogenen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung** zu gelangen.
16. Im Regelfall soll auch eine einfache Erwerbstätigkeit in Vollzeit **so viel Lohn** erbringen, dass der Arbeitnehmer für sich selbst – also ohne unterhaltsberechtigzte Angehörige – nicht auf staatliche Grundsicherungsleistungen oder einen gesetzlichen Mindestlohn angewiesen ist.

#### **(6.) Lebenslanges Lernen macht den Einzelnen stark und kommt allen zugute**

17. Der **Arbeitnehmer** ist verpflichtet, seine berufliche Leistungsfähigkeit den sich ändernden Anforderungen an die Arbeitsaufgabe anzupassen und sich **eigenverantwortlich** zur Aufrechterhaltung seiner **Beschäftigungsfähigkeit** weiterzubilden.
18. Der **Arbeitgeber** hat den Arbeitnehmer bei der Verpflichtung zur Anpassung und Weiterbildung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens **angemessen zu unterstützen** und ihn über den gebotenen Weiterbildungsbedarf und hierfür geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu informieren.

#### **(7.) Flexibilität wird um so mehr akzeptiert, wenn sie mit Beschäftigungssicherung verbunden ist**

19. Der Arbeitnehmer soll betrieblich notwendigen und begründeten Anpassungen der Arbeitsbedingungen gegenüber aufgeschlossen sein. Der Arbeitgeber steht dafür ein, dass Maßnahmen des flexiblen Einsatzes für den Arbeitnehmer nachvollziehbar sind und wenn möglich mit einem Beitrag zur Beschäftigungssicherung verbunden werden (**Flexicurity**).

#### **(8.) Das gut geführte Unternehmen hat Platz für Menschen mit eigenen Interessen**

20. Die **Bereitstellung von Ausbildungsplätzen** und sonstigen geeigneten Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb ist das gemeinsame Anliegen und Ziel von Arbeitgebern und Belegschaften, um **jungen Menschen** in ausreichendem Maße eine berufliche Perspektive zu geben und die Integration in die Arbeitswelt zu erleichtern.
21. Arbeitgeber nutzen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der betrieblichen Praxis die Möglichkeiten der Förderung der **Vereinbarkeit von Berufsleben und Privatleben, insbesondere Familienleben**. Jedwedes Nutzen besonderer Möglichkeiten im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere Familienleben, erfolgt mit Maß und Umsicht.
22. Bei der **Beschäftigung älterer Arbeitnehmer** kommt der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere der Weiterbildung und der Gesundheitsförderung, erhebliche Bedeutung zu. Es sollen altersadäquate Formen und Methoden angeboten werden.
23. Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen die **Beschäftigung schwerbehinderter Menschen** in ihren Betrieben und Verwaltungen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit besonderem Engagement bei der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen sollten dafür in geeigneter Weise anerkannt werden.

24. Arbeitgeber und Arbeitnehmer prüfen und nutzen im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses zusammen mit den Arbeitnehmervertretern auch Möglichkeiten, **Arbeitsuchenden und Arbeitslosen den Zugang zu einer Beschäftigung zu ermöglichen.**

#### **(9.) Gute Arbeitsbeziehungen bewähren sich in der Krise**

25. Nach dem Ultima-Ratio-Prinzip kommt eine **Beendigungskündigung nur als letztes Mittel** in Betracht, wenn keine Möglichkeit einer anderweitigen Beschäftigung, unter Umständen auch mit schlechteren Arbeitsbedingungen, besteht. Dies gilt entsprechend auch für Aufhebungsverträge, die an Stelle von Kündigungen vereinbart werden.
26. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen bei Vertragsbeendigungen eine **Arbeitslosigkeit nach besten Kräften vermeiden.**
27. Arbeitnehmer und Arbeitgeber tragen als Mitglieder der Arbeitslosenversicherung im Rahmen ihrer Möglichkeiten **gemeinsam die Verantwortung für Beschäftigung.** Mit dieser Zielsetzung arbeiten Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit den Agenturen für Arbeit und mit sonstigen zuständigen Stellen zusammen.

#### **(10.) Starke Unternehmen haben starke Belegschaften**

28. Belegschaften sind stark, wenn sie sich aus möglichst vielen starken Mitarbeiterpersönlichkeiten zusammensetzen, die rücksichtsvoll für sich und andere eintreten. Deshalb hat selbst das Betriebsverfassungsgesetz als Leitbild für kollektive Regelungen, die Stärkung des Einzelnen zu beachten: Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die **Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen** zu fördern. In jedem Betrieb lassen sich jedenfalls **10 Regeln subsidiärer Betriebsverfassung** aufstellen. Dies gilt entsprechend für Verwaltungen.
29. Wenn Belegschaften Betriebsräte oder Personalräte wählen, beherzigen diese betriebsverfassungsrechtlichen und personalvertretungsrechtlichen Partner und Sprecher in Betrieben und Verwaltungen sowie die Vertreter der Tarifpartner den **Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit** durchgehend. Der Grundsatz soll sich zum Wohle der Arbeitnehmer und der Betriebe und Unternehmen und der Verwaltungen, auch und insbesondere in Krisenzeiten, bewähren.
30. Die **Verantwortlichen für Tarifregelungen** tragen durch innovative Regelungen dazu bei, dass das **Ziel wettbewerbsfähiger Produkte und Dienstleistungen durch Gute Arbeit** in den Betrieben und Verwaltungen dauerhaft erreicht und erhalten werden kann.

## Teil II

### Langfassung mit Begründung und 60 Details zu den Empfehlungen und Anregungen

## Kodex für Gute Arbeit

- A. **Anstöße** zum Kodex für Gute Arbeit
- B. **Ziel und ethische Begründung** des Kodex für Gute Arbeit
- C. **Methode** des Kodex für Gute Arbeit
- D. **Kodex für Gute Arbeit - Empfehlungen und Anregungen**
- E. **Freiwilligkeit, Transparenz, Entsprechenserklärung, Bilanzierung**

### Teil A: Anstöße für einen Kodex für Gute Arbeit

Die seit 2008 besonders spürbar gewordene weltweite Finanzmarktkrise und die daraus folgende Wirtschaftskrise haben die fundamentale Bedeutung von (fehlendem oder verspieltem) Vertrauen in die Wirtschaft sichtbar gemacht. Deutlich geworden ist, dass Wirtschaft nicht ohne Ethik auskommen kann.<sup>1</sup>

Dazu bedarf es nicht nur der formalen Gesetzesbefolgung. Sie ist unabdingbar, reicht zur Bildung bzw. zur Wiederherstellung des Vertrauens aber nicht aus, wenn die Menschen breit spüren sollen, dass es gerecht und fair zugeht. In einer solchen Zeit kann das ethisch überzeugende Verhalten auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen erheblich zur wechselseitigen Vertrauensbildung in den Unternehmen und Betrieben/Verwaltungen sowie in der Gesellschaft beitragen.

Es geht insbesondere um die Gestaltung des individuellen Arbeitsverhältnisses. Das Recht geht idealtypisch von Parteien auf gleicher Augenhöhe aus. Die Wirklichkeit zeigt, dass die Parteien des Arbeitsvertrags in der Regel ungleiche Ausgangs- und Verlaufsvoraussetzungen einbringen. Es hängt von der geübten Praxis ab, ob bzw. in welchem Maße der Einzelne dies negativ erfahren muss oder ob der besser Ausgestattete, in der Regel der Arbeitgeber, dies durch seinen ethischen Kompass ausgleicht.

Die bessere Orientierung durch ein übersichtliches Recht lässt auf sich warten. Mit Projektunterstützung der Bertelsmann Stiftung wurden juristische Vorarbeiten geleistet, die zu einer Vereinheitlichung, Vereinfachung und beschäftigungsfreundlichen Ausrichtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben im Arbeitsvertragsrecht beitragen können.<sup>2</sup> Der Gesetzgeber hat dies bisher noch nicht aufgegriffen. Er hat aber in jüngerer Zeit an anderer Stelle reagiert und freiwilligem ethischen Verhalten eine stärkere Bedeutung zugemessen, so im Bilanzmodernisierungsgesetz 2009 (BilMoG). Dies berührt auch die Arbeitsverhältnisse. Denn es wird auch einem sozialen Verhalten, das über das gesetzliche Minimum hinausgeht,

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Papst Benedikt XVI., Sozialenzyklika *Caritas in Veritate* vom 29.6.2009, 45

<sup>2</sup> Diskussionsentwurf Arbeitsvertragsgesetz, erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, dokumentiert auf der Startseite der Bertelsmann Stiftung, Stichwort Arbeitsvertragsgesetz, oder unter [www.ArbVG.de](http://www.ArbVG.de); der 3. Diskussionsentwurf, Stand Oktober 2007, der Prof. Dres. Henssler und Preis, Universität zu Köln, ist abgedruckt in NZA Beilage 1/2007 (zu Heft 21/2007)

Raum für Anerkennung gegeben. Erkennbar ist die Überzeugung der Verantwortlichen für die Notwendigkeit, in neuer Breite eine ethische Orientierung zur Verfügung zu stellen.

Einzelne Branchen haben bereits früher auf die Notwendigkeit der ethischen Ausrichtung der Praxis hingewiesen. Seit dem 14. August 2008 gibt es das in der Sozialpartner-Vereinbarung der Chemischen Industrie dokumentierte aktualisierte Bekenntnis zur Notwendigkeit und Pflege der Sozialen Marktwirtschaft. Die Leitlinien zu verantwortlichem Handeln enthalten auch einen Abschnitt zu guter Arbeit.

Viele Inhaber und Arbeitnehmer in Eigentümer/Familien geführten mittelständischen und kleinen Unternehmen, aber auch Manager wie Arbeitnehmer auf den verschiedenen Ebenen in Großunternehmen, verhalten sich beruflich wie privat vorbildlich, meist ohne große ausdrückliche Reflexion ethischer Grundlagen, allein auf Grund der Nähe zu ihren Mitarbeitern und Kollegen/Kolleginnen und zum gesellschaftlichen Umfeld. Ihr Handeln ist im Unternehmen und Betrieb transparent. Sie sind Vorbild im Sinne guter Beziehungen und Guter Arbeit. Die öffentliche Transparenz kann hier die Vorbildwirkung verstärken.

Der BKU greift den Bedarf nach ethischer Orientierung im Arbeitsleben auf und zeigt Folgerungen für die breite arbeitsvertragliche Praxis von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf.

Es geht nicht darum, ein neues Regelwerk mit 100 neuen Vorschriften zu schaffen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr darauf, die im Arbeitsrecht stärker als in anderen Rechtsgebieten vorhandene ethische Substanz einzelner Bestimmungen deutlicher herauszuarbeiten und in einem ganzheitlichen Konzept zusammenzustellen. Wenn viele Praktiker dabei feststellen, dass Sie sich jedenfalls teilweise wiedererkennen und bestätigt finden, ist dies erwünscht. Es kann und soll dazu beitragen, über den eigenen Gestaltungsbereich hinaus als Multiplikator zu wirken. Es geht darum, das gesamte Wirtschafts- und Arbeitsleben in einem laufenden Prozess ethisch stärker zu profilieren.

## **Teil B: Ziel und ethische Begründung des Kodex für Gute Arbeit**

### **I. Ziel**

**Gute Arbeit** ist das Ergebnis wert- und nachhaltiger Arbeit an sich selbst und seinen/ihren Arbeitsbeziehungen. Es ist nicht in erster Linie die Forderung der einen an die andere Seite. Ein Kodex für Gute Arbeit formuliert gemeinsames Arbeiten für einen gemeinsamen Erfolg. Wenn die Initiative zu Kodexregeln vom Arbeitgeber ausgeht, weil er in aller Regel die überwiegende Gestaltungsmöglichkeit hat, ist dies zu begrüßen.

Ethisches Verhalten in Arbeitsbeziehungen hat nur ein **Hauptziel: Der Mensch und die Arbeit**: Es geht darum, in jeder Arbeitsbeziehung/Beschäftigung unter den sich jeweils stellenden Bedingungen, insbesondere auch denen des globalen Wettbewerbs, die Voraussetzungen für Gute Arbeit zu schaffen und zu bewahren, um gemeinsam auf den relevanten Ebenen von ihren Vorteilen zu profitieren, damit sich in Freiheit ein menschenwürdiges, wirtschaftlich erfolgreiches und kulturelles Leben in Gemeinschaft entwickeln kann.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Die hier gewählte Formulierung deckt sich wesentlich mit dem Ziel, das die Sozialpartner der Chemischen Industrie in ihrer Vereinbarung vom 14.8.2008 zur 3. Leitlinie für Gute Arbeit gefunden haben (vgl. dort S. 4: „Unser Ziel ist es, unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs die Voraussetzungen für gute Arbeit zu bewahren, um gemeinsam von ihren Vorteilen zu profitieren“). Die obige Formulierung geht allerdings tiefer, wenn sie auch das Ziel hinter dem Ziel nennt und damit den tieferen Sinn des Arbeitens zu erfassen versucht. Die weitergehende textliche Anregung schöpft aus der Christlichen Gesellschaftslehre, wie sie zum Beispiel Josef Kardinal Höffner 1962 zusammengetragen hat, vgl. Josef Höffner, Christliche Gesellschaftslehre, Neuausgabe, Kevelaer 1997, ISBN 3-7666-0107-5, herausgegeben, bearbeitet und ergänzt von Lothar Roos, S. 185 - 187. In diesem umfassenden Sinne beginnt auch die Enzyklika vom 14. September 1981 „Über die menschliche

## II. Ethische Begründung:

Der Begriff „**Arbeit**“ ist weit<sup>4</sup> zu fassen, auch wenn er unter dem Gesichtspunkt der Praxisbedeutung des Kodexes schwerpunktmäßig auf die Erwerbsarbeit ausgerichtet ist. Grundsätzlich gehört zum Arbeitsbegriff jede Art von zielgerichteter, sinnvoller Tätigkeit, die der Gesellschaft nutzt. Bereits daraus ergibt sich, dass ein Kodex für Gute Arbeit alle Beteiligten einschließen sollte. Im Zentrum stehen jedoch Arbeitnehmer und Arbeitgeber/Unternehmer.

Der Begriff Arbeit beinhaltet die ausführende und die leitende Arbeit. Teil der Arbeit und untrennbar damit verbunden sind die Bildung und Weiterbildung zur Aufrechterhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit zur Teilhabe und Wertschöpfung.

Arbeit muss die Erfahrung vermitteln, gebraucht und geschätzt zu werden, Nutzen zu stiften, einen Mehrwert zu schaffen, der auch anderen zugute kommt.<sup>5</sup> Die im weiten Sinne produktive Arbeit dient zugleich der Selbstentfaltung jedes Menschen, sie ist auch Arbeit an sich selbst.

Die biblische Herleitung der Arbeit mit ihren Dimensionen ist möglich durch Bezug auf den **Schöpfungsauftrag**: „Macht Euch die Erde untertan.“<sup>6</sup> Dieser Auftrag erstreckt sich heute besonders auf die technische Form der Arbeit und ihrer Organisation. Er umfasst auch das Bemühen, den jeweiligen „Stand der Technik“ zu verstehen und weiter zu entwickeln. Erst dadurch kann Arbeit humanisiert werden, können Umwelt- und Naturschutz effizient betrieben werden.

Ziel und Umfang der persönlichen Arbeit und Teilhabe sind für jeden Menschen einleuchtend mit Hilfe des biblischen **Gleichnisses von den Talenten**<sup>7</sup> zu erfassen, das heißt Talente als Fähigkeiten eines jeden Menschen, die es einzusetzen und zu vermehren gilt. Talente sollen nicht ungenutzt „vergraben“ werden. Wer ein Talent hat, soll zwei daraus machen, wer fünf Talente hat, soll zehn daraus machen. Jeder muss sich dabei gleich viel anstrengen.

Ein Kodex für Gute Arbeit sollte sich zu dem **Leitbild** bekennen, mit gutem Willen im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten für Menschen nach ihren Fähigkeiten unter Beachtung der Subsidiarität und Solidarität Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten zu schaffen. Hierbei ist die aktuelle Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt miteinzubeziehen, dass Männer und Frauen erwerbstätig sein wollen, auch wenn die Erwerbsphase durch Erziehungszeiten unterbrochen wird beziehungsweise sich diese länger an eine Erwerbsphase anschließen.

---

Arbeit“ von Papst Johannes Paul II mit der Anrede: “Durch Arbeit muss sich der Mensch sein tägliches Brot besorgen, und nur so kann er beständig zum Fortschritt von Wissenschaft und Technik sowie zur kulturellen und moralischen Hebung der Gesellschaft beitragen...“, vgl. Der Wert der Arbeit und der Weg zur Gerechtigkeit, Die Enzyklika „Über die Menschliche Arbeit“ Papst Johannes Paul II, Mit einem Vorwort von Oswald von Nell-Breunig, 2. Auflage Freiburg 1981, S. 9, 113-116; von Nell-Breunig weist in seinem Kommentar darauf hin, dass die Begründung nicht aus dem Gegensatz von Kapital und Arbeit und aktuellen Problemen, sondern – neu – von anthropologischen Konstanten her erfolgt, nämlich von der Personwürde ausnahmslos jedes einzelnen Menschen und von dem daraus sich ergebenden personalen Charakter jeder Art von menschlicher Arbeit (aaO S. 110); „Die menschliche Arbeit und ihr personaler Charakter sind sein Thema ganz unabhängig davon, was hier und heute in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik vor sich geht.“ (von Nell-Breunig aaO S. 113,114)

<sup>4</sup> Auf diesen weiten Begriff bezieht sich auch die Enzyklika „Über die Menschliche Arbeit“ bereits im 2. Satz der Anrede, vgl. Fn. 18

<sup>5</sup> Dazu ausführlicher Höffner, aaO S. 1185, 186 (Fn. 18)

<sup>6</sup> Neue Jerusalem Bibel, Einheitsübersetzung, neue bearbeitete und erweiterte Ausgabe Deutsch von Alfons Deisler und Anton Vögtle i.V.m. Johannes M. Nützel, Freiburg, Basel, Wien, 3. Auflage 1985, Das Buch Genesis, Erster Schöpfungsbericht 1, 28,29;

<sup>7</sup> Matthäus 25, 14-30, Neue Jerusalem Bibel, vgl. Fn.21

Ausgehend von einem zu beschreibenden Leitbild sind die **ethischen Ableitungen** zu formulieren. Das Leitbild muss von einem **ausgewogenen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung** getragen sein.

Aus dem ethischen **Recht auf Arbeit** und der ethischen **Pflicht zur Arbeit** folgt zum Beispiel, dass es bei für den Einzelnen erkennbaren Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt nicht ethisch ist, solche Mitarbeiter aus bestehender Arbeit ohne irgendeine Hilfe oder Begleitung oder nur mit Geld in die Arbeits- und Aussichtslosigkeit zu entlassen. Die staatlichen Hilfen als solche reichen unter ethischen Gesichtspunkten nicht, wie die Erfahrungen zeigen. Das heißt für den Arbeitgeber, sich nicht ohne einen Hinweis auf beziehungsweise ein Angebot für die Unterstützung bei der Suche nach einer anderweitigen Beschäftigungsmöglichkeit zu trennen, und für den Arbeitnehmer, sich aufgrund eigener Verantwortung und nach besten Kräften unverzüglich um eine Anschlussstätigkeit zu bemühen.<sup>8</sup>

Für die ethische Ausrichtung von **Sollens-Regeln für Gute Arbeit** sind sodann auch die **Kardinaltugenden** (nach Aristoteles und Thomas von Aquin) als Maßstab für jeden der Beteiligten an Arbeitsbeziehungen heranzuziehen.

Zur **Klugheit** gehört, die Nützlichkeit, das nachhaltige Wirtschaften und den Sinn und die Wertestrukturen der Arbeit zu erkennen und zu betonen.

Zur **Tapferkeit (Mut)** zählt, an Zielen festzuhalten, durchzuhalten, mutig voranzugehen und Innovationen zu verfolgen und dabei auch Risikobereitschaft zur Erreichung der Ziele zu zeigen, sich zu bewähren und gegebenenfalls seine Ziele gegen Widerstände anderer zu verfolgen.

Zur **Gerechtigkeit** gehören die Dimensionen: Beteiligungsgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit.

Zum **Maß** gehört die Ausgewogenheit in vielerlei Hinsicht, d.h. unter anderem anspruchsvolle, aber angemessene Aufgaben zu vereinbaren, sich und andere nicht zu überfordern, nicht zu viel an Freizeit zu verlangen, die Gesamtbeziehung einschließlich der Entwicklungsmöglichkeit in die Bewertung einzubeziehen, verschiedene Interessen abzuwägen, die Komplexität zurückzuführen.

### III. Wen und wie es angeht

Der Kodex für Gute Arbeit richtet sich an alle (im weitesten Sinne) **Arbeitgeber und Arbeitnehmer**. Der Kodex für Gute Arbeit ist so formuliert, dass die Orientierung beiden Vertragsparteien zugute kommt und daher auch von deren **Vertretern und den Vereinigungen der Arbeitgeber und Gewerkschaften** unterstützt werden kann.

Ein Kodex muss auf **Freiwilligkeit** beruhen und kann nur so positiv motivieren, nicht zuvorderst Pflichten beider Seiten zu formulieren. Die Freiwilligkeit schließt die Transparenz nicht aus, sondern wie beim Deutschen Corporate Governance Kodex als Methode und Mittel der Anerkennung und Durchsetzung ein.

---

<sup>8</sup> Diesen Aspekt hat der Bund Katholischer Unternehmer (BKU) bereits früher aufgegriffen, vgl. Engagiertes U(u)nternehmen gegen Arbeitslosigkeit 1 Ziel, 10 Wegweiser, 100 Beispiele und Ideen, Diskussionsbeiträge, Herausgeber: Bund Katholischer Unternehmer, Köln, 4. Auflage 1996, S. 28-33, 37-39; u.a. ist ein Transfer-Sozialplan-Konzept entwickelt worden, dessen Ziel es ist, Trennungsgelder/Abfindungen zielgerichtet in erster Linie zur Förderung einer Anschlussstätigkeit zur Verfügung zu stellen. Der Gesetzgeber hat den Gedanken an verschiedenen Stellen aufgegriffen, zum Beispiel im BetrVG, Kündigungsschutzgesetz und Arbeitsförderungsrecht/SGB III, wenn auch noch nicht stark und leitend genug; vgl. auch Stindt, Zuschüsse zu Sozialplänen nach §§ 254 ff SGB III Gesetzlicher Anstoß der Konversion vom Sozialplan zum Transfer-Sozialplan, in: Beschäftigungsförderung durch neues Arbeits- und Sozialrecht, Schriftenreihe der Bayer Stiftung für deutsches und internationales Arbeits- und Wirtschaftsrecht, Band 4, München 1998, S. 119 ff; Stindt, Die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit und deren Vermeidung durch das Transfer-Sozialplan-Konzept, in: Festschrift 50 Jahre Bundesarbeitsgericht, Herausgegeben von Hartmut Oetker, Ulrich Preis, Volker Rieble, München 2004, S. 1101-1124

## Teil C. Methode des Kodex für Gute Arbeit

Da sich alle Faktoren und Akteure zum Thema „Gute Arbeit“ letztlich auf die Kernbeziehung, das individuelle Arbeitsverhältnis, ausrichten, bietet sich an, diese Beziehung in den Mittelpunkt der Kodex-Regeln zu stellen und dem typischen „Lebenslauf“ des Arbeitsvertrags zu folgen. Querschnitt-Themen wie genügend Ausbildungs- und Arbeitsplätze für junge Menschen, Lebenslanges Lernen, Flexicurity, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, altersadäquate Beschäftigungsformen, Vermögensbildung und entsprechende Lösungsbeiträge werden bei einzelnen Themen angesprochen.

Das Arbeitsrecht hat dabei gegenüber dem Gesellschaftsrecht, insbesondere dem Aktienrecht, den Vorteil, dass es in erheblichem Umfang in den Gesetzen selbst Präambeln und Ziel-/Sollens-Regelungen gibt, auf die Bezug genommen werden kann.

Ein **Kodex für Gute Arbeit** soll (rechtstechnisch wie beim Deutschen Corporate Governance Kodex) auf der Grundlage wichtiger Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Arbeitsverhältnis beziehungsweise in sonstigen Beschäftigungsverhältnissen und Beziehungen vor allem die Chancen der guten Zusammenarbeit durch die Formulierung von Empfehlungen (Soll-Regeln) und Anregungen (Sollte-Regeln) fördern.

**Empfehlungen** sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ oder „sollen“ gekennzeichnet. Die Arbeitgeber können hiervon abweichen, sind dann aber gehalten, dies offen zu legen. Dies ermöglicht die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex für Gute Arbeit zur Selbstregulierung und Stärkung der Arbeitsbeziehungen bei.

Ferner enthält der Kodex für Gute Arbeit **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex für Gute Arbeit Begriffe wie „sollte“ oder "kann". Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex für Gute Arbeit betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht oder Tarifbestimmungen zwingend zu beachten sind.

## **Kodex für Gute Arbeit (Gliederung)**

### **Präambel**

#### **1. Arbeitsvertrag**

##### **Allgemeine Vorschriften**

- Vertragsfreiheit
- Vertragsvielfalt
- Vertragstransparenz
- Ausgewogenheit
- Vertragstreue

##### **Begründung des Arbeitsverhältnisses**

- Vertragsanbahnung
- Vertragsabschluss
- Vertragsdauer

##### **Inhalt des Arbeitsverhältnisses**

- Information und Konsultation zwischen den Vertragspartnern
- Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit/Weiterbildung/Lebenslanges Lernen
- Arbeitsleistung und Qualität
- Vergütungsgrundsätze
- Flexicurity/Verbund von Flexibilität und Beschäftigungssicherung
- Besondere Interessenlagen bei Arbeitnehmern
  - Förderung junger Menschen
  - Vereinbarkeit von Beruf , Familie und Privatleben
  - Altersadäquate Beschäftigung
  - Beschäftigung schwerbehinderter Menschen
  - Chancen für Arbeitsuchende und Arbeitslose

- Unvermeidbare Störungen im Arbeitsverhältnis

##### **Beendigung und Übergang des Arbeitsverhältnisses**

- Grundsatz der Verhältnismäßigkeit
- Ultima-Ratio-Prinzip
- Kündigung
- Aufhebungsvertrag
- Übergangsregelungen
- Transfermaßnahmen

##### **Arbeitsförderung**

- Gemeinsame Verantwortung als Versicherungsnehmer
- Beschäftigungsfördernde Inanspruchnahme von Leistungen
- Eigeninitiative und Zusammenarbeit bei der Beschäftigungssuche

#### **2. Betriebsverfassung**

- Grundsätze der Betriebsverfassung als Regeln
- Kardinaltugenden für Betriebsvereinbarungen
- 10 Paragraphen als Subsidiäre Betriebsverfassung für jeden Betrieb

#### **3. Tarifregelungen**

- Einzelverantwortung, Branchenverantwortung, Gesamtverantwortung
- Verantwortung für Innovation
- Tarifflexibilität als Beschäftigungsstabilisator

## **Teil D: Kodex für Gute Arbeit -60 Details zu Empfehlungen und Anregungen**

### **Präambel**

Der **Kodex für Gute Arbeit** soll aufbauend auf wichtigen Rechten und Pflichten (Muss-Regeln) von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Arbeitsverhältnis beziehungsweise in sonstigen Beschäftigungsverhältnissen bei Gestaltungsfreiräumen **freiwillig** vor allem die Chancen der guten Zusammenarbeit durch die Formulierung von Soll- und Sollte-Regeln fördern.

**Ziel ist der Mensch und die Arbeit.** Wir wollen: **Anständig miteinander umgehen.**

Dies bedeutet: In jeder Arbeitsbeziehung/Beschäftigung unter den sich jeweils stellenden Bedingungen, insbesondere auch denen des globalen Wettbewerbs, die Voraussetzungen für Gute Arbeit schaffen und bewahren, um gemeinsam auf den relevanten Ebenen von ihren Vorteilen zu profitieren, damit sich in Freiheit ein menschenwürdiges, wirtschaftlich erfolgreiches und kulturelles Leben in Gemeinschaft entwickeln kann.

Der Begriff Arbeit beinhaltet die ausführende und die leitende Arbeit. Teil der Arbeit und untrennbar damit verbunden sind die Bildung und Weiterbildung zur Aufrechterhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit.

Arbeit muss die Erfahrung vermitteln, gebraucht und geschätzt zu werden, Nutzen zu stiften, einen Mehrwert zu schaffen, der auch anderen zugute kommt. Die im weiten Sinne produktive Arbeit dient zugleich der Selbstentfaltung jedes Menschen, sie ist auch Arbeit an sich selbst. Und es gilt für beide Seiten: In der Art, wie wir arbeiten und miteinander umgehen, spiegeln wir uns selbst.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind Partner des Arbeitsvertrags und des dadurch begründeten Arbeitsverhältnisses. Arbeitgeber und betriebliche Arbeitnehmervertreter sind verantwortliche Partner zum Wohle der Betriebe und Verwaltungen und der dort beschäftigten Mitarbeiter/innen.

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften tragen als Partner die verfassungsrechtliche Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und damit erheblich zur Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen bei.

Alle Partner begegnen sich mit Respekt, Fairness, Vertrauen und ohne Vorurteil. Sie tragen Verantwortung sowohl für den eigenen Aufgabenbereich als auch für das Gemeinwohl.

Die Orientierung an den Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft und den dieser zu Grunde liegenden Prinzipien der Subsidiarität, Solidarität und Gemeinwohlorientierung gemäß der Christlichen Gesellschaftslehre hat sich bewährt. Die Arbeitsvertrags-, Betriebs- und Tarifpartner haben für eine durchschaubare und den Einzelnen stärkende Rechtsordnung zu sorgen. Es geht letztlich immer um Menschen in Arbeit und Beschäftigung.

Der Kodex für Gute Arbeit lebt von der Akzeptanz und Erfahrung in der Praxis. Der Text soll deshalb regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Im Folgenden werden zwingendes Recht mit Muss-Regeln, Empfehlungen mit Soll-Regeln, Anregungen mit Sollte-Regeln beschrieben. Abweichungen von Sollens-Regeln sind transparent zu machen und zu begründen. Zu Anregungen kann Stellung genommen werden.

## 1. Arbeitsvertrag

### Allgemeine Hinweise

(1) Arbeitsverträge<sup>9</sup> werden auf der Grundlage und nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit abgeschlossen. Deshalb sollen unter Beachtung zwingender arbeitsrechtlicher Normen freie Gestaltungsräume mit dem Ziel passgenauer Vertragsbedingungen für beide Vertragsparteien genutzt werden.

(2) Die Arbeitsvertragsparteien sollen bei Auswahlmöglichkeiten je nach Interessenlage auch von der Vielfalt der Vertragstypen, zum Beispiel unbefristeter, befristeter Vollzeit- oder Teilzeitarbeitsvertrag, Gebrauch machen und sich dabei ihrer gemeinsamen Verantwortung für Beschäftigung bewusst sein.

(3) Vertragsverhandlungen sollen mit wechselseitiger Wertschätzung, Fairness und Vertrauen und ohne Vorurteil geführt werden. Dies gilt auch für die Erfassung und den Umgang mit persönlichen Daten. Unangebrachter Verhandlungsdruck ist zu vermeiden.

(4) Arbeitsverträge einschließlich der Vertragsentwicklung sollen möglichst durchgehend und im Gesamten vom Grundsatz der Ausgewogenheit getragen sein. Wesentliche Voraussetzungen für stabile Arbeitsbedingungen sind das gemeinsame Bekenntnis zur Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung und Lebenslanges Lernen sowie zu flexiblen Arbeitsbedingungen.

(5) Alle Vertragsbedingungen sollen transparent, klar, verständlich und widerspruchsfrei sein.

(6) Die Vertragspartner beachten den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit in allen Phasen des Arbeitsverhältnisses. Maßnahmen und Mittel müssen geeignet und erforderlich sein, um das angestrebte Ziel zu erreichen und dürfen nicht unverhältnismäßig sein.

### Begründung des Arbeitsverhältnisses

#### Vertragsanbahnung

(7) Bei den Vertragsverhandlungen sollen alle relevanten Vertragsbedingungen offen gelegt werden. Kein relevantes Vertragsdetail darf bewusst verschwiegen oder an unerwarteter Stelle genannt oder festgehalten werden.

(8) Die Vertragspartner sollen ihre Interessenlage bei Vertragsverhandlungen offenlegen. Das Fragerecht jeder Seite soll von gegenseitigem Respekt getragen sein. Auf besondere persönliche und familiäre Situationen soll wechselseitig im vertretbaren Umfang wohlwollend Rücksicht genommen werden. Den Belangen von Eltern sollte bestmöglich entsprochen werden.

(9) Das Transparenz- und Vollständigkeitsgebot soll so erfüllt werden, dass der Vertragspartner mit einem Informationsvorsprung den anderen Vertragspartner auf seinen jeweiligen Wissensstand bringt und sich in verständnisvoller Weise auf ihn einstellt.

---

<sup>9</sup> Als Arbeitsverhältnis im Sinne des Kodex für Gute Arbeit gilt auch ein Vertragsverhältnis, das auf ein Arbeitsverhältnis ausgerichtet ist.

### Vertragsabschluss

(10) Der wesentliche Inhalt des Arbeitsvertrages und seiner Weiterentwicklung muss im Umfang des Nachweisgesetzes schriftlich festgehalten werden. Soweit von einer der Vertragsparteien gewünscht, müssen die Hauptpflichten des Arbeitsvertrages, die Arbeitsleistung sowie die Vergütung, jeweils mit allen Bestandteilen, durch den Arbeitgeber schriftlich oder in Textform dokumentiert und dem Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt werden.

(11) Auf Wunsch einer der Vertragsparteien soll sich die Schriftform auch auf die vereinbarte Qualität der Arbeitsleistung sowie deren Bezug zur Vergütung und die Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit sowie Weiterbildung und Weiterbildungskosten erstrecken. Die Eigeninitiative des Arbeitnehmers bei der Weiterbildung sollte besonders dokumentiert werden.

(12) Beide Vertragsparteien erhalten eine Ausfertigung des schriftlichen Arbeitsvertrages oder des Nachweises. Dies gilt in der Durchführung des Arbeitsverhältnisses auch für Änderungen und Weiterentwicklungen.

### Vertragsdauer

(13) Wenn langfristige Vertragsbeziehungen gewollt oder vertretbar sind, soll bevorzugt ein unbefristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.

(14) Befristete Arbeitsverträge sollen abgeschlossen werden, wenn es - für die andere Vertragspartei erkennbar - der begründeten Interessenlage entspricht und/oder Beschäftigung ermöglicht oder fördert. Der Übergang zu einer unbefristeten Tätigkeit soll dem befristet Beschäftigten bestmöglich bekannt gemacht und angeboten werden.

(15) Teilzeitwünschen von Arbeitnehmern muss entsprochen werden, soweit betriebliche Belange nicht entgegenstehen. Arbeitnehmer sollen ihre Wünsche nach einer Veränderung der Arbeitszeit möglichst frühzeitig mitteilen. Sie sollen dabei auf die anderen betroffenen Mitarbeiter und den Betriebsablauf Rücksicht nehmen. Der Arbeitgeber erörtert die betrieblichen Belange mit dem Arbeitnehmer verständlich, nachvollziehbar und mit dem Ziel der Einigung.

(16) Die Vertragsdauer sollte in erforderlichem Umfang und mit dem Ziel der Sicherung der Beschäftigung vorbeugend durch Flexibilitätsklauseln stabilisiert werden.

### **Inhalt des Arbeitsverhältnisses**

#### (17) Arbeitsleistung und Qualität

Art, Ort, Umfang und Zeit der Arbeitsleistung bestimmen sich nach dem Arbeitsvertrag. Für die Qualität der Arbeitsleistung gilt: Der Arbeitnehmer schuldet die angemessene Ausschöpfung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit, die nach dem Vertragsinhalt von ihm erwartet werden kann. Das ist – auch ohne ausdrückliche Festlegung - mindestens eine Leistung mittlerer Art und Güte. Eine Unterschreitung des geschuldeten Einsatzes ist anzunehmen, wenn die Arbeitsleistung wesentlich hinter der erbrachten Durchschnittsleistung vergleichbarer Arbeitnehmer oder der früheren Arbeitsleistung des Arbeitnehmers zurückbleibt. Über Leistungsdefizite und deren Abhilfe sollen die Vertragspartner offen kommunizieren und angemessene Vereinbarungen treffen.

#### Vergütungsgrundsätze

(18) Die Vergütung für eine vertragsgemäße Leistung des Arbeitnehmers muss angemessen sein, um in der Gesamtbetrachtung zu einem ausgewogenen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung zu gelangen. Eine wichtige Orientierung bilden die Branchentarifverträge.

(19) Im Regelfall soll auch eine einfache Erwerbstätigkeit in Vollzeit so viel Lohn erbringen, dass der Arbeitnehmer für sich selbst – also ohne unterhaltsberechtigzte Angehörige – nicht auf staatliche Grundsicherungsleistungen oder einen gesetzlichen Mindestlohn angewiesen ist. Diese Orientierung führt zu einer Vergütung, die dem entspricht, was der erwerbsfähige ledige Hilfsbedürftige als Leistung der Grundsicherung (Hartz IV-Regelsatz) beanspruchen kann, zuzüglich dem anrechnungsfreien Hinzuverdienst. Diese Höhe dürfte in der Regel für jeden Arbeitgeber verkraftbar sein. Auch eine formal nicht sittenwidrige Entlohnung kann unangemessen niedrig sein.

(20) In der Vergütung können feste und variable Komponenten enthalten sein. Die individuelle Leistung soll dabei nachvollziehbar berücksichtigt werden. Die Vergütungskomponenten sollen klar, verständlich und motivierend konzipiert sein und angewandt werden.

(21) Wenn es zur Sicherung der Beschäftigung und/oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort zu einer aus Sicht der Arbeitnehmer ungünstigen Veränderung der Arbeitsbedingungen, insbesondere zur Entgeltkürzung kommt, soll der Arbeitgeber die betroffenen Arbeitnehmer bei wirtschaftlicher Erholung, soweit die wirtschaftliche Lage dies zulässt, angemessen am Unternehmenserfolg teilhaben lassen.

(22) Der Arbeitgeber sollte die Vergütungspolitik nach Möglichkeit so ausrichten, dass der Arbeitnehmer an einer Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand teilhaben kann. Der Arbeitgeber sollte den Arbeitnehmer auf die öffentlichen oder tariflichen Förderungsmaßnahmen hinweisen und die entsprechende Inanspruchnahme erleichtern.

#### Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit/Weiterbildung/Lebenslanges Lernen

(23) Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, seine berufliche Leistungsfähigkeit den sich ändernden Anforderungen an die Arbeitsaufgabe anzupassen und sich eigenverantwortlich zur Aufrechterhaltung seiner Beschäftigungsfähigkeit weiterzubilden.

(24) Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer bei der Verpflichtung zur Anpassung und Weiterbildung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens angemessen zu unterstützen und ihn über den gebotenen Weiterbildungsbedarf und hierfür geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu informieren, wenn diese für ihn erkennbar sind.

(25) Teilnahme an Maßnahmen der Weiterbildung, die ausschließlich betrieblichen Interessen dienen, kann der Arbeitgeber verlangen, wenn er die Kosten übernimmt und den Arbeitnehmer für die Dauer der Maßnahme freistellt. In den übrigen Fällen soll eine Verständigung über die Beteiligung an den Weiterbildungskosten oder eine bezahlte Freistellung von der Arbeit unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens unter Beachtung des Grundsatzes fairer Kostenteilung erfolgen. Die Beteiligung des Arbeitnehmers soll hier in der Regel so erfolgen, dass die Weiterbildung in der arbeitsfreien Zeit stattfindet.

#### (26) Flexicurity/Verbund von Flexibilität und Beschäftigungssicherung

Der Arbeitnehmer soll betrieblich notwendigen und begründeten Anpassungen der Arbeitsbedingungen gegenüber aufgeschlossen sein. Der Arbeitgeber steht dafür ein, dass Maßnahmen des flexiblen Einsatzes für den Arbeitnehmer nachvollziehbar und wenn möglich mit einem Beitrag zur Beschäftigungssicherung verbunden werden (Flexicurity). Dies kann z.B. kurzfristig durch eine entsprechende Vergütung oder längerfristig durch die Berücksichtigung als Leistungsträger bei Personalauswahlprozessen erfolgen.

#### (27) Information und Konsultation zwischen den Vertragspartnern

Die Informations- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers soll so wahrgenommen werden, dass sie verständlich und transparent der guten Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer dienlich ist. Diese Ausrichtung fördert zugleich Vertrauen und Fairness.

#### (28) Förderung junger Menschen

Die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und sonstigen geeigneten Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb ist das gemeinsame Anliegen und Ziel von Arbeitgebern und Belegschaften, um den eigenen qualifizierten Nachwuchs zu sichern und damit jungen Menschen in ausreichendem Maße eine berufliche Perspektive zu geben und die Integration in die Arbeitswelt zu erleichtern. Arbeitgeber und geeignete Arbeitnehmer sowie die zuständigen Arbeitnehmervertretungen arbeiten bei der Förderung von Ausbildung und der Unterstützung von Ausgebildeten zum Einstieg in das Berufsleben eng zusammen.

#### (29) Vereinbarung von Beruf, Familie und Privatleben

Arbeitgeber sollen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der betrieblichen Praxis grundsätzlich die Möglichkeiten der Förderung der Vereinbarkeit von Berufsleben und Privatleben, insbesondere Familienleben, nutzen, um so einen ständigen Beitrag zur Bewältigung der mehrfachen Pflichten von Arbeitnehmern zu leisten. Sie sollen Förderprogrammen gegenüber aufgeschlossen sein. Anträge auf Arbeitszeitänderung sollen zügig behandelt werden. Arbeitnehmer mit Anliegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere Familienleben, berücksichtigen bei ihren Anliegen die Interessen des Arbeitgebers und der übrigen Arbeitnehmer und des Betriebes. Jedwedes Nutzen besonderer Möglichkeiten im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere Familienleben, soll mit Maß und Umsicht erfolgen.

#### Altersadäquate Beschäftigung

(30) Das Stabilisieren von Arbeitsverhältnissen darf grundsätzlich nicht vom Alter abhängen. Die Gleichbehandlung der Arbeitnehmer gilt uneingeschränkt. Alter als solches ist insbesondere kein Differenzierungskriterium bei Arbeitsleistung und Vergütung, es sei denn, es liegen Sachgründe vor. Bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer kommt der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere der Weiterbildung und der Gesundheitsförderung, erhebliche Bedeutung zu. Es sollen altersadäquate Formen und Methoden angeboten werden.

(31) Zur Erhaltung von Beschäftigung kann bei entsprechender Interessenlage von Altersteilzeitarbeitsverträgen und/oder Lebensarbeitszeitkonten Gebrauch gemacht werden. Wenn diese Möglichkeiten genutzt werden, soll älteren Arbeitnehmern ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden. Die so genannte Blockbildung der Arbeitszeit soll die Ausnahme sein. Die Vertragsparteien prüfen sorgfältig die Möglichkeiten des individuellen tatsächlichen Ausgleitens aus dem aktiven Arbeitsverhältnis. Sie sollen die sich bietenden Möglichkeiten der Weitergabe des Erfahrungswissens an Arbeitnehmer nutzen, die in Verbindung mit der Altersteilzeitarbeit tätig werden. Der Arbeitgeber sollte die Möglichkeit der Wiederbesetzung der frei gewordenen Arbeitskapazität mit einem sonst Arbeitslosen, Auszubildenden oder Ausgebildeten nutzen. Arbeitgeber und Altersteilzeitarbeitnehmer sollen rechtzeitig die Verbindung von Freistellungszeit und ehrenamtlicher gemeinnütziger Tätigkeit beraten, der Arbeitgeber sollte auf Wunsch des Altersteilzeitarbeitnehmers durch Information und Vermittlung und gegebenenfalls weitere Maßnahmen geeignete Einsatzmöglichkeiten fördern.

#### (32) Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen in ihren Betrieben und Verwaltungen. Dies erfolgt auch in der Erkenntnis, dass schwerbehin-

dert nicht gleichzusetzen ist mit leistungsgemindert, es kommt auf die richtige Einsatzmöglichkeit an. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen die sich bietenden Möglichkeiten der Besetzung von geeigneten Arbeitsplätzen mit arbeitssuchenden schwerbehinderten Menschen wahrnehmen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit besonderem Engagement bei der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen sollten dafür in geeigneter Weise anerkannt werden.

(33) Chancen für Arbeitsuchende und Arbeitslose

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses zusammen mit den Arbeitnehmervertretern auch Möglichkeiten prüfen und nutzen, Arbeitsuchenden und Arbeitslosen den Zugang zu einer Beschäftigung zu ermöglichen oder zu erleichtern. Dafür eignen sich z. B. die Chancen der Arbeitszeitteilung oder sonstiger Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, ebenso besondere Vertragsformen zum erleichterten Einstieg ins Berufsleben.

(34) Unvermeidbare Störungen im Arbeitsverhältnis

Störungen im Ablauf des Arbeitsverhältnisses sollen so bewältigt werden, dass der normale Betriebsablauf möglichst wenig betroffen ist; Arbeitnehmer sollen sich dabei so verhalten, dass die von ihnen ausgehenden Auswirkungen möglichst gering bleiben. Arbeitgeber sollen unter Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit die im konkreten Fall geeigneten und erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um die Störung im Interesse der Belegschaft möglichst zügig zu beseitigen.

## **Beendigung und Übergang des Arbeitsverhältnisses**

### Ultima Ratio-Prinzip

(35) Eine besondere Bewährung erfährt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit bei Überlegungen zur betriebsbedingten Beendigungskündigung. Nach dem Ultima-Ratio-Prinzip kommt eine Beendigungskündigung nur als letztes Mittel in Betracht, wenn keine Möglichkeit einer anderweitigen Beschäftigung, unter Umständen auch mit schlechteren Arbeitsbedingungen, besteht.

(36) Beide Vertragspartner sollen, soweit vorhanden und vorgesehen, mit Unterstützung der kollektivrechtlichen Vertretungen, mildere und zumutbare Anpassungsmöglichkeiten von Arbeitsbedingungen sorgfältig prüfen und beraten, bevor es zur Beendigung von Arbeitsverträgen kommt. Dies gilt entsprechend auch für Aufhebungsverträge, die an Stelle von Kündigungen vereinbart werden.

### Transfermaßnahmen

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen vorsorgen, dass bei Vertragsbeendigungen eine Arbeitslosigkeit nach besten Kräften vermieden wird. Finanzielle Unterstützungen und sonstige Maßnahmen sollen den Einzelfällen angemessen sein. Sie sollen unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit primär auf die Ermöglichung und Förderung einer zumutbaren Anschlussstätigkeit gerichtet sein und dem Einzelfall angemessen Rechnung tragen. Dies gilt auch bei der Gestaltung und Inanspruchnahme von Kollektivregelungen. Mitnahmeeffekte sollen vermieden werden. Härtefällen sollte ausreichend Rechnung getragen werden.

## **Arbeitsförderung**

### (38) Gemeinsame Verantwortung

Arbeitgeber und Arbeitnehmer tragen als Mitglieder der Arbeitslosenversicherung im Rahmen ihrer Möglichkeiten gemeinsam die Verantwortung für Beschäftigung. Dies gilt sowohl für das vereinbarte Arbeitsverhältnis als auch für die Möglichkeit, im Rahmen des Betriebszwecks zusätzliche Arbeitschancen zu eröffnen. Mit dieser Zielsetzung arbeiten Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit den Agenturen für Arbeit und mit sonstigen Stellen zusammen.

### (39) Verantwortung des Arbeitnehmers für die eigene Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung

Die Arbeitnehmer haben bei ihren Entscheidungen verantwortungsvoll deren Auswirkungen auf ihre beruflichen Möglichkeiten einzubeziehen. Sie sollen insbesondere ihre berufliche Leistungsfähigkeit den sich ändernden Anforderungen anpassen.

Die Arbeitnehmer haben zur Vermeidung oder zur Beendigung von Arbeitslosigkeit insbesondere

1. ein zumutbares Beschäftigungsverhältnis fortzusetzen,
2. eigenverantwortlich nach Beschäftigung zu suchen, bei bestehendem Beschäftigungsverhältnis frühzeitig vor dessen Beendigung,
3. eine zumutbare Beschäftigung aufzunehmen und
4. gegebenenfalls an einer beruflichen Eingliederungsmaßnahme teilzunehmen.

### Mitverantwortung des Arbeitgebers für die Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung

(40) Die Arbeitgeber haben in ihre Entscheidungen verantwortungsvoll deren Auswirkungen auf die Beschäftigung der Arbeitnehmer und von Arbeitslosen und damit die Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsförderung einzubeziehen. Sie sollen dabei insbesondere

1. im Rahmen ihrer Mitverantwortung für die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zur Anpassung an sich ändernde Anforderungen sorgen,
2. vorrangig durch betriebliche Maßnahmen die Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsförderung sowie Entlassungen von Arbeitnehmern vermeiden,
3. Arbeitnehmer vor der Beendigung des Arbeitsverhältnisses frühzeitig über die Notwendigkeit eigener Aktivitäten bei der Suche nach einer anderen Beschäftigung informieren.

(41) Die Arbeitgeber sollen die Agenturen für Arbeit frühzeitig über betriebliche Änderungen, die Auswirkungen auf die Beschäftigung haben können, unterrichten. Dazu gehören insbesondere Mitteilungen über zu besetzende Ausbildungs- und Arbeitsplätze, geplante Betriebserweiterungen und den damit verbundenen Arbeitskräftebedarf, die Qualifikationsanforderungen an die einzustellenden Arbeitnehmer, geplante Betriebseinschränkungen oder Betriebsverlagerungen sowie die damit verbundenen Auswirkungen und Planungen, wie Entlassungen von Arbeitnehmern vermieden oder Übergänge in andere Beschäftigungsverhältnisse organisiert werden können.

## 2. Betriebsverfassungsrecht

### Starke Unternehmen haben starke Belegschaften mit starken Mitarbeiterpersönlichkeiten

(41) Belegschaften sind stark, wenn sie sich aus möglichst vielen starken Mitarbeiterpersönlichkeiten zusammensetzen, die rücksichtsvoll für sich und andere eintreten. Deshalb hat selbst das Betriebsverfassungsgesetz als Leitbild für kollektive Regelungen die Stärkung des Einzelnen zu beachten: Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern. In jedem Betrieb lassen sich jedenfalls 10 Regeln subsidiärer Betriebsverfassung aufstellen. Dies gilt entsprechend für Verwaltungen.

### Vertrauen, Fairness und Transparenz als „Sauerstoff“ gelebter Betriebsverfassung

(42) Wenn Belegschaften Betriebsräte oder Personalräte wählen, beherzigen die betriebsverfassungsrechtlichen und personalvertretungsrechtlichen Partner und Sprecher in Betrieben und Verwaltungen sowie die Vertreter der Tarifpartner den Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit durchgehend. Dieser Grundsatz soll sich zum Wohle der Arbeitnehmer und der Betriebe und Unternehmen und der Verwaltungen, auch und insbesondere in Krisenzeiten, bewähren. Dies gilt gleichermaßen für Fairness und Transparenz.

(43) Die kodifizierten betriebsverfassungsrechtlichen Grundsätze gelten für alle Bereiche der täglichen Zusammenarbeit, aber auch für die strategischen Aufgaben. Über die entsprechende Praxis ist den Arbeitnehmern in den Versammlungen Bericht zu erstatten.

### Zehn Regeln als Subsidiäre Betriebsverfassung für jeden Betrieb

(44) Unbeschadet detaillierter oder weitgehender Vorschriften in Betrieben/Verwaltungen, die für gewählte Arbeitnehmervertretungen gelten, kann sich jeder Betrieb und jede Verwaltung eine Verfassung geben und leben, auch wenn kein Betriebsrat/Personalrat besteht. Es reichen dabei die folgenden zehn Regeln einer subsidiär aufgebauten Betriebsverfassung<sup>10</sup>. Der Arbeitgeber kann diese Regeln für sich durch Selbstbindung gelten lassen und transparent kommunizieren. In der Regel sollte betroffenen Arbeitnehmern eine Unterstützung durch einen Mitarbeiter ihres Vertrauens möglich sein, sie treten in der folgenden Auflistung dort an die Stelle einer Arbeitnehmervertretung, wo die Unterstützung sinnvoll ist. In größeren Betrieben kann an die Stelle eines Vertreters auch eine Sprechergruppe treten. (Die im Folgenden für Betriebe aufgelisteten Regeln gelten entsprechend auch für Verwaltungen.)

(45) Die zehn Regeln im Einzelnen:

1. Freie Entfaltung der Persönlichkeit und Förderung der Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer

Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb/in der Verwaltung beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

2. Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer rechtzeitig über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf

---

<sup>10</sup> Die Idee wurde erstmals erwähnt bei Hanau, Henssler, Stindt, Fortbildung des Arbeitsrechts (Betriebsverfassung und Altersvorsorge) nach den Grundsätzen Subsidiarität, Solidarität und Gemeinwohl, Schriftenreihe der Bayer Stiftung für deutsches und internationales Arbeits- und Wirtschaftsrecht, Band 7, München 2001, Einleitung S. 5/6

des Betriebs einschließlich der diesbezüglich erkennbaren Änderungen zu unterrichten. Dies schließt die vollständige Unterrichtung und Belehrung über beschäftigungsbezogene Gesundheitsgefahren und die Maßnahmen zu ihrer Abwehr ein.

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die aufgrund einer Planung von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf seinen Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung sowie auf Inhalt und Art seiner Tätigkeit zu unterrichten. Sobald feststeht, dass sich die Tätigkeit des Arbeitnehmers ändern wird und seine beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung seiner Aufgaben nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer zu erörtern, wie dessen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden können. Der Arbeitnehmer kann bei der Erläuterung ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung oder einen Mitarbeiter seines Vertrauens hinzuziehen.

### 3. Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers

Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.

Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts erläutert und dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Er kann ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung oder einen Mitarbeiter seines Vertrauens hinzuziehen. Das Mitglied der Arbeitnehmervertretung beziehungsweise der Mitarbeiter des Vertrauens hat über den Inhalt dieser Verhandlungen Stillschweigen zu bewahren, soweit es/er vom Arbeitnehmer im Einzelfall nicht von dieser Verpflichtung entbunden wird.

### 4. Einsicht in die Personalakten

Der Arbeitnehmer hat das Recht, in die über ihn geführten Personalakten Einsicht zu nehmen. Er kann hierzu ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung oder einen Mitarbeiter seines Vertrauens hinzuziehen. Das Mitglied der Arbeitnehmervertretung beziehungsweise der Mitarbeiter seines Vertrauens hat über den Inhalt der Personalakte Stillschweigen zu bewahren, soweit es/er vom Arbeitnehmer im Einzelfall nicht von dieser Verpflichtung entbunden wird. Erklärungen des Arbeitnehmers zum Inhalt der Personalakte sind dieser auf sein Verlangen beizufügen.

### 5. Beschwerderecht des Arbeitnehmers

Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, sich zu beschweren, wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebs benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Er kann ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen, in Betrieben ohne Arbeitnehmervertretung eine Person seines Vertrauens.

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die Behandlung der Beschwerde zu bescheiden und, soweit er die Beschwerde für berechtigt erachtet, ihr abzuhelpfen. Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen.

6. Behandlung von Beschwerden durch die Arbeitnehmervertretung

Eine Arbeitnehmervertretung hat Beschwerden von Arbeitnehmern entgegenzunehmen und, falls sie sie für berechtigt erachtet, beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinzuwirken.

Bestehen zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber Meinungsverschiedenheiten über die Berechtigung der Beschwerde, so kann die Arbeitnehmervertretung eine neutrale Stelle zur Schlichtung anrufen, auf die sie sich mit dem Arbeitgeber einigt. Der Spruch der neutralen Stelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung. Dies gilt nicht, soweit Gegenstand der Beschwerde ein Rechtsanspruch ist.

Der Arbeitgeber hat die Arbeitnehmervertretung über die Behandlung der Beschwerde zu unterrichten. Ziffer 5 Abs. 2 bleibt unberührt.

7. Ergänzende Vereinbarungen

Durch Vereinbarungen können Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens mit dem Ziel einer Bescheidung in angemessener Zeit geregelt werden.

8. Vorschlagsrecht der Arbeitnehmer und Förderung von Arbeitsgruppen

Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, der Arbeitnehmervertretung Themen zur Beratung vorzuschlagen. Wird ein Vorschlag von mindestens 5 vom 100 der Arbeitnehmer des Betriebs unterstützt, hat die Arbeitnehmervertretung diesen innerhalb von zwei Monaten zu bescheiden.

In Betrieben mit Arbeitnehmervertretung soll dieser mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder die gruppenbezogenen Aufgaben auf vorhandene Arbeitsgruppen übertragen. Dies erfolgt nach Maßgabe einer mit dem Arbeitgeber abzuschließenden Rahmenvereinbarung. Die Aufgaben müssen im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Die Übertragung bedarf der Schriftform. Eine Arbeitsgruppe kann im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben mit der Mehrheit der Stimmen der Gruppenmitglieder mit dem Arbeitgeber Vereinbarungen (Arbeitsgruppen-Vereinbarungen) schließen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, solche Vereinbarungen im Verhältnis zu den Arbeitnehmern des Betriebes umzusetzen.

In Betrieben ohne Arbeitnehmervertretung soll der Arbeitgeber Arbeitsgruppen anerkennen und mit Rechten und Pflichten ausstatten, wenn die Mitarbeiter der Gruppe dies mehrheitlich beantragen.

9. Mitbestimmung bei Berufsbildung

Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen der Arbeitnehmervertretung den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann die Arbeitnehmervertretung Vorschläge machen.

Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

Der Arbeitgeber hat mit der Arbeitnehmervertretung über die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten.

Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, kann die Arbeitnehmervertretung bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung Vorschläge machen, sofern eine Einigung zwischen dem Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer nicht erfolgt ist.

10. Mitbestimmungsrechtliche Stärkung der Lösungskompetenz der Arbeitnehmer in eigenen Angelegenheiten beim Vorrang von Gesetz und Tarifvertrag

In Betrieben mit Betriebsrat soll § 87 Abs. 1 Eingangssatz Betriebsverfassungsgesetz um die Notwendigkeit der Beachtung der Eigenverantwortung und Selbständigkeit des Arbeitnehmers wie folgt ergänzt werden: „Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht oder ein Einvernehmen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer oder der Arbeitsgruppe nach den Regeln der Ziffern 1 bis 9 nicht erzielt wird, in folgenden Angelegenheiten mitzustimmen...“ Entsprechendes gilt für Verwaltungen.

### 3. Tarifregelungen

(46) Das Grundgesetz setzt voraus, dass die Sozialpartner ihre verfassungsrechtliche Verantwortung bei der Tarifnormsetzung zum Wohl der Arbeitsvertragsparteien und der Gesamtgesellschaft wahrnehmen. Das Privileg und die Verantwortung der Tarifvertragsparteien für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen erfordert, dass sie auch tatsächlich tarifliche Regeln setzen und nicht vermehrt in Tariflosigkeit flüchten. Die Tarifvertragsparteien nehmen deshalb auf der Grundlage des grundgesetzlichen Auftrags, des Tarifvertragsgesetzes und sonstiger verbindlicher Rechtsnormen ihre Aufgaben zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen auch zur Unterstützung des Ziels „Gute Arbeit“ in Betrieben und Verwaltungen wahr. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind sich bei ihrer Verbandsarbeit zur Unterstützung der Tarifparteien der Öffnung und Wahrung der für eine Gute Arbeit erforderlichen individuellen Gestaltungsräume bewusst.

#### (47) Einzelverantwortung, Branchenverantwortung, Gesamtverantwortung

Die Verantwortlichen für Tarifregelungen bekennen sich zu einem verantwortlichen Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft. Das verantwortliche Handeln soll durch Sozialpartnerschaft verstärkt werden. Das verantwortliche Handeln soll im Sinne Guter Arbeit von Respekt, Fairness, Vertrauen und Verantwortung getragen sein.

#### (48) Verantwortung für Innovation

Die Verantwortlichen für Tarifregelungen sollen insbesondere durch innovative Regelungen dazu beitragen, dass das Ziel wettbewerbsfähiger Produkte und Dienstleistungen durch „Gute Arbeit“ in den Betrieben und Verwaltungen dauerhaft erreicht und erhalten werden kann.

#### (49) Tarifflexibilität als Beschäftigungsstabilisator

Die Verantwortlichen für die Schaffung und Anwendung von Tarifregelungen sollen alle geeigneten Gestaltungsmöglichkeiten für flexible und zugleich die Beschäftigung stabilisierende und fördernde Rahmenregelungen und konkrete Maßnahmen nutzen. Mit dieser „Flexicurity“ als nachvollziehbarer und ausgewogener Verbindung von Flexibilität und Beschäftigungssicherung lassen sich im Interesse der Arbeitnehmer und von Arbeitsuchenden und Arbeitslosen Beschäftigungschancen fördern.

#### (50) Arbeitskampf

Der Arbeitskampf soll für die Tarifvertragsparteien das absolut letzte Mittel der Konfliktlösung sein. Es sollten zuvor verbindliche, aber auch freiwillige Schlichtungen genutzt werden. Arbeitskämpfe dürfen nur mit dem Willen und dem Ziel geführt werden, der Konfliktlösung zu dienen. Die Friedenspflicht darf von keiner Seite verletzt werden.

## **Teil E: Freiwilligkeit, Transparenz, Entsprechenserklärung, Versprechen, Bilanzierung**

(Stufe 1a und 1b)

### Freiwilligkeit

(51) Die Arbeitgeber können frei entscheiden, ob sie den Kodex für Gute Arbeit für die Arbeitsverhältnisse in ihren Betrieben beziehungsweise Verwaltungen anerkennen und beachten. Dies gilt auch für die schrittweise Anwendung. Zu entsprechenden Anregungen und Nachfragen von Arbeitnehmerseite oder von Seiten ihrer Vertretungen nimmt der Arbeitgeber in angemessener Zeit Stellung.

(52) Der Kodex sollte vor der Einführung in den Betrieben/Verwaltungen im Einzelnen vorgestellt und mit den Arbeitnehmern erörtert werden. Anregungen und Vorschläge von Arbeitnehmern und ihren Vertretern werden konstruktiv behandelt. Der so anzustrebende Konsens ist die beste Gewähr dafür, dass der Kodex für Gute Arbeit die Praxis prägt.

### Bekanntmachung und Transparenz der Orientierung durch allgemeine Entsprechenserklärung

(53) Der Text des Kodex für Gute Arbeit und seine allgemeine Anerkennung werden in einer schriftlichen Erklärung (Entsprechenserklärung) vom jeweiligen Arbeitgeber den Arbeitnehmern, den vorhandenen Arbeitnehmervertretungen, den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und der Bundesagentur für Arbeit bekannt und transparent gemacht.

(54) Die Angaben zum Kodex für Gute Arbeit müssen wahrheitsgemäß und vollständig sein.

(55) Die unternehmensinterne Entsprechenserklärung kann über das Intranet mit ausreichendem Zugang für Arbeitnehmer und ihre Vertretungen bekannt gemacht werden.

(56) Die Entsprechenserklärung soll vom Arbeitgeber mit Hinweis auf die Fundstelle dauerhaft auf der Internetseite des Unternehmens auch öffentlich zugänglich gemacht werden.

(Stufe 2)

### Konkrete Verhaltenssteuerung durch individuelles Versprechen und nachträgliche Bilanz

(57) Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass die 10 Merksätze mit den 30 Empfehlungen, Anregungen und Erläuterungen des Kodex für Gute Arbeit zum Jahresbeginn als freiwilliges Versprechen gelten, das individuelle Arbeitsverhältnis danach auszurichten und bestmöglich zu leben. Dabei können einvernehmlich individuelle Schwerpunkte gebildet werden.

(58) Die Partner des Arbeitsverhältnisses sollten nach Ablauf eines Jahres zeitnah und ehrlich über den Verlauf ihrer Vertragsbeziehungen Bilanz ziehen. Das Gespräch soll strukturiert und mit gegenseitigem Wohlwollen geführt werden. Auf Wunsch einer Seite können wesentliche Ereignisse und positive wie verbesserungswürdige Verhaltensweisen schriftlich festgehalten werden. Jeder Vertragspartner kann der anderen Seite abweichende Beurteilungsgesichtspunkte zur Kenntnis geben und der Gesprächsnotiz beifügen.

(59) Der Kodex für Gute Arbeit kann in einzelnen Unternehmen und Betrieben/Verwaltungen um weitere unternehmensbezogene Empfehlungen und Anregungen ergänzt werden. Die Ergänzung wird als Bestandteil des Kodex für Gute Arbeit kenntlich gemacht. Das individuelle Versprechen kann ebenfalls einvernehmlich um weitere Empfehlungen und Anregungen ergänzt werden. Im Übrigen gelten die Ausführungen zum Kodex für Gute Arbeit.

(60) Die Partner des Arbeitsverhältnisses werden dazu beitragen, dass die Empfehlungen und Anregungen zum Kodex für Gute Arbeit unter Verwertung ihrer Erfahrungen angemessen weiterentwickelt werden.