



# **17. TÜBINGER ARBEITSRECHTSTAG: „BETRIEBSVERFASSUNG UNTER DRUCK“**

Ende der Vertrauensarbeitszeit? Die Folgen des BAG-Beschlusses vom 13. September 2022

Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer

# Ende der Vertrauensarbeitszeit?

Die Folgen des BAG-Beschlusses vom 13. September 2022



## I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

1. Derzeitige Rechtslage
2. „Stechuhr-Urteil“ des EuGH
3. „Zeiterfassungs-Beschluss“ des BAG
4. Reaktionen

## II. Was heißt das denn nun?

1. Was genau muss ein AG erfassen?
2. Wie muss das Arbeitszeiterfassungssystem ausgestaltet sein?
3. Kann der AG die Verantwortung für die Zeitaufschriebe auf AN delegieren?
4. Funktioniert Vertrauensarbeitszeit noch?
5. Gilt die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung auch für leitende Angestellte, Beamte, Richter?
6. Welche Rechte haben Betriebsräte?
7. Können AG auf Gesetzgeber warten und bis dahin „nichts“ tun?
8. Was ist vom Gesetzgeber zu erwarten?
9. Fazit



**I. ARBEITSZEITERFASSUNG –  
STAND DER DINGE?**

# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 1. Derzeitige Rechtslage

- **Art. 31 II GRCh:** Jeder AN hat das Recht auf eine **Begrenzung der Höchstarbeitszeit auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten** sowie auf **bezahlten Jahresurlaub**.
- **RL 89/391/EWG (Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz):** Art. 6 I entspricht weitgehend § 3 II Nr. 1 ArbSchG)
- **RL 2003/88/EG (Arbeitszeit-RL):** **Mindestruhezeiten** und sonstige Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (Art. 3 – 7), Abweichungen und Ausnahmen (insbesondere Art. 17 I 1 für leitende Angestellte).
- **ArbZG:** (Bislang) **keine generelle Pflicht** zur Arbeitszeiterfassung.
- **§ 16 II 1 ArbZG:** **Dokumentationspflicht** bei **Überschreiten der täglichen Höchstarbeitszeit** und **bei Sonn- und Feiertagsarbeit**.
- **§ 21a VII ArbZG:** **Dokumentationspflicht** für Beschäftigte im **Straßentransport** (Berufskraftfahrer).



# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 1. Derzeitige Rechtslage

- **§§ 17 MiLoG i.V.m. 8 I SGB IV, 2a SchwarzArbG:** Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit von geringfügig Beschäftigten und von Arbeitnehmer, im Bau-, Gaststätten- und Beherbergungs-, Speditions-, Transport- und Logistik-, Gebäudereinigungs-, Schausteller-, Prostitutions- und Wach-/Sicherheitsgewerbe sowie in der Fleischwirtschaft und bei Unternehmen, die sich am Auf- und Abbau von Messen und Ausstellungen beteiligen.
- **§ 17c AÜG:** Pflicht des Entleihers zur Erfassung der Arbeitszeit von Leiharbeitnehmern.
- **§ 3 II Nr. 1 ArbSchG:** Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach ArbSchG hat der AG unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen.



# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 2. „Stechuhr-Urteil“ des EuGH vom 14. Mai 2019 – C-55/18, NZA 2019, 683



### Sachverhalt

Eine spanische Arbeitnehmervereinigung verklagte die Deutsche Bank (DB) vor der Audiencia Nacional, dem spanischen Nationalen Gerichtshof, der in der Hierarchie unterhalb des „Tribunal Supremo“, dem obersten Gerichtshof Spaniens, angesiedelt ist: Die DB sei zur Einrichtung eines Systems zur Erfassung der geleisteten täglichen Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter verpflichtet. Die DB verteidigte sich: Nach Auslegung des spanischen Rechts durch das Tribunal Supremo sei sie nur zur Erfassung geleisteter Überstunden verpflichtet (ähnlich der Situation in Deutschland). Die Audiencia Nacional bezweifelte, dass die Auslegung des Tribunal Supremo mit dem Unionsrecht vereinbar sei.

### Entscheidung

- Die **Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf Ruhezeiten** ist als **bedeutendes Grundrecht** eines jeden Arbeitnehmers in **Art. 31 II GRCh** verbürgt und werde durch die **Arbeitszeit-RL** weiter präzisiert. Der EuGH legt damit die Art. 3, 5 und 6 der Arbeitszeit-RL, denen er eine Pflicht zur Einrichtung eines Arbeitszeiterfassungssystems (i.F. AZES) entnimmt, lediglich im Licht von Art. 31 II GRCh aus.

*„Da die Mitgliedstaaten [...] zur Gewährleistung der **vollen Wirksamkeit der RL 2003/88** alle erforderlichen Maßnahmen treffen müssen, um die **Beachtung der Mindestruhezeiten zu gewährleisten und jede Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit zu verhindern**, ist eine nationale Regelung, die keine Verpflichtung vorsieht, von einem Instrument Gebrauch zu machen, mit dem die Zahl der täglichen und wöchentlichen Arbeitsstunden objektiv und verlässlich festgestellt werden kann [...] nicht geeignet, die **praktische Wirksamkeit der von Art. 31 II GRCh** und von dieser Richtlinie verliehenen Rechte sicherzustellen, da weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer überprüfen können, ob diese Rechte beachtet werden, wodurch sie das **Ziel dieser Richtlinie**, das darin besteht, einen besseren Schutz der **Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer** sicherzustellen, gefährden kann.“*

# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 2. „Stechuhr-Urteil“ des EuGH vom 14. Mai 2019 – C-55/18, NZA 2019, 683



### Entscheidung

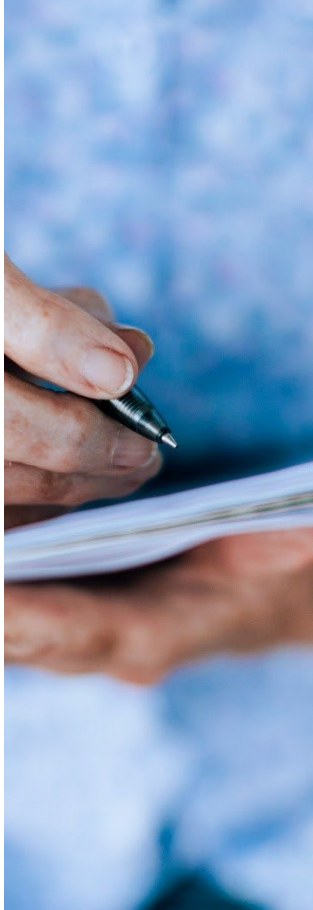
- Die Auslegung des spanischen Rechts durch das Oberste Gericht verstößt deshalb gegen die – im Lichte der EU-GRCh und der Richtlinie 89/391/EWG (= Arbeitsschutz-RL) auszulegende – Arbeitszeit-RL.
- Die konkreten Modalitäten und die Umsetzung eines solchen Systems sind den einzelnen Mitgliedsstaaten selbst überlassen.

- Der EuGH verlangt die Einrichtung eines „**objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems**“, mit dem die Arbeitszeit aufgezeichnet werden kann.
- Eine bestimmte Form der Arbeitszeiterfassung wird vom EuGH nicht vorgeschrieben.

- Keine unmittelbare Pflicht für deutsche Arbeitgeber, sämtliche Arbeitszeiten zu erfassen.
- Vielmehr Pflicht des deutschen Gesetzgebers, eine Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung näher auszugestalten.

# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 3. „Zeiterfassungs-Beschluss“ des BAG vom 13. September 2022 – 1 ABR 22/21, NZA 2022, 1616



### Sachverhalt

Streit über das Bestehen eines **Initiativrechts des BR bei der Einführung einer elektronischen Arbeitszeiterfassung**. Der AG hatte die Zuständigkeit der auf Antrag des BR eingerichteten Einigungsstelle gerügt, woraufhin der BR ein Beschlussverfahren einleitete. Das *ArbG Minden* verneinte ein Initiativrecht, das *LAG Hamm* erkannte es an.

### Entscheidung

- Das **BAG lehnt das Initiativrecht** des Betriebsrats auf Einführung einer Regelung zur Arbeitszeiterfassung **ab**.
- Ein **Initiativrecht** besteht nur, **sofern die Angelegenheit nicht gesetzlich geregelt ist**. Das ist mit § 3 II Nr. 1 ArbSchG der Fall. Dieser verpflichtet AG, für eine geeignete Organisation des Arbeitsschutzes zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen.
- Das **überrascht**. Bis dahin hat niemand die Rahmenvorschrift des § 3 II ArbSchG als Bestandteil des Arbeitszeitrechts und somit als Rechtsgrundlage für eine Aufzeichnungspflicht angesehen.
- **Bei unionsrechtskonformer Auslegung von § 3 II Nr. 1 ArbSchG sind nach Ansicht des BAG AG schon derzeit gesetzlich verpflichtet, ein System zur Erfassung der von AN geleisteten Arbeitszeit einzuführen.**
- Den Rechtsstreit gegen den BR hat der **AG** damit zwar **formal gewonnen**. Ein System zur Arbeitszeiterfassung wird er aber trotzdem einführen müssen.



# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 4. Reaktionen

### (1) Gesetzgeber

- 05/2019: **Gesetzgeber** ist seit „Stechuhr“-Urteil des EuGH in der **Handlungspflicht**.
- 02/2022: Schärfere Dokumentationspflichten der Arbeitszeit waren im Gesetzentwurf zur Erhöhung des Mindestlohns vorgesehen. Sie wurden von der FDP verhindert.
- 12/2022: Nach der Veröffentlichung der Urteilsgründe des BAG hat das BMAS **Fragen** und **Antworten** zur Arbeitszeiterfassung veröffentlicht und „**praxistaugliche Lösungen**“ für die Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung im ArbZG für das 1. Quartal 2023 angekündigt. Aber noch ist **Fehlanzeige** zu vermelden!

# I. Arbeitszeiterfassung – Stand der Dinge?

## 4. Reaktionen

### (2) Literatur

- Die Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit nach § 3 II Nr. 1 ArbSchG: Musterbeispiel **unzulässiger Rechtsfortbildung** (*Höpfner/Schneck*, NZA 2023, 1; *Salomon*, NJW 2023, 335; aA *Bayreuther*, NZA 2023, 193, vgl. auch *Gröne*, NZA-RR 3/2023, 117).
- **Verunsicherung** in den Unternehmen. Wenn man sich jedoch mit dem BAG-Beschluss intensiv auseinandersetzt, fällt auf, dass die tatsächlichen **Neuerungen überschaubar** sind (*Schreiner/Stephan*, DB 2023, 197).
- BDA, Januar 2023:  
Arbeitszeit = **zentrale Stellschraube** für wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, Zufriedenheit der Kunden und Sicherheit von Arbeitsplätzen. **Flexible Arbeitszeiten** werden von AN gewünscht, nicht zuletzt um Lösungen für **familiäre Anforderungen** zu finden.
- **Vertrauensarbeitszeit** muss gestärkt und ausgebaut werden. Das BAG hat mit seinem Beschluss aus dem **Arbeitsschutzrecht** eine Erfassungspflicht der Arbeitszeit abgeleitet. **Systematisch** ist das nicht zwingend. Es bestehen **weite Gestaltungsspielräume**.
- Der Gesetzgeber kann eine **eigenständige Regelung** treffen, die systematisch **im ArbZG** verortet werden sollte. ArbZG bedarf der **Überarbeitung**, die die im EU-Recht enthaltenen Spielräume für AG nicht einengt. Die **Höchst-arbeitszeiten** sollte der Gesetzgeber auf die Woche ausrichten und die Ruhezeitregelung zumindest für die Sozialpartner weiter als bisher öffnen.



## **II. WAS HEIßT DAS DENN NUN?**

## II. Was heißt das denn nun?

### 1. Was genau muss ein AG erfassen?



- **Beginn, Ende** und **Dauer** der Arbeitszeit einschließlich von **Pausen**. Damit mittelbar auch die Überstunden als Differenz zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit.
- Die Vorgaben des ArbZG gelten unabhängig vom Arbeitsort, also auch für die Arbeit im **Home-Office** und **mobile Arbeit**.
- AG muss ein **Dokumentationssystem** zur Verfügung stellen, das die Zahl der von AN tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden sowie ihre zeitliche Lage objektiv und verlässlich abbildet.
- **Aber:** Wer Arbeitszeit „objektiv“ aufzeichnen will, muss wissen, was überhaupt Arbeitszeit ist. Wie ist Arbeitszeit von Freizeit abzugrenzen?
- Der BAG-Beschluss vom 13.9.2022 hat **keine Auswirkungen** auf die Geltendmachung von **Mehrarbeitsvergütung**.

## II. Was heißt das denn nun?

### 2. Wie muss das Arbeitszeiterfassungssystem (AZES) ausgestaltet sein?



- Die Frage nach dem „**Ob**“ der Zeiterfassung ist entschieden.
- Bei der Frage des „**Wie**“, d.h. nach der Umsetzung, ist dem AG große **Gestaltungsmöglichkeit** eingeräumt.
- Das AZES muss nicht zwingend ein elektronisches sein, jedoch manipulationssicher. Eine **digitale Rundumerfassung** des AN ist weder erforderlich noch zulässig (*Bayreuther, NZA 2023, 193*)
- Für die Aufzeichnung besteht derzeit **keine Formvorschrift**, kann also auch **händisch** erfolgen.
- Der AG muss entsprechende **Einzelaufzeichnungen** so aufbereiten, dass sich AN, BR und Aufsichtsbehörden jederzeit einen verlässlichen Überblick verschaffen können.
- **Überprüfungspflicht** des AG, weil ein unkontrolliertes AZES keine Gewähr dafür bietet, dass die verzeichneten Arbeitszeiten auch den tatsächlich geleisteten entsprechen.

## II. Was heißt das denn nun?

3. Kann der AG die Verantwortung für die Zeitaufschriebe auf AN delegieren?



- Ja, aber der **AG** bleibt für die Einhaltung der **öffentlich-rechtlichen** Vorgaben des Arbeitsschutzes **verantwortlich**.

## II. Was heißt das denn nun?

### 4. Funktioniert Vertrauensarbeitszeit noch?



- Mit Vertrauensarbeitszeit wird im Allgemeinen ein **flexibles Arbeitszeitmodell** bezeichnet, bei dem der **AN eigenverantwortlich** über die Lage der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit entscheiden kann.
- Der AG „**vertraut**“ dabei darauf, dass der AN seiner arbeitsvertraglichen Verpflichtung nachkommt.
- Eine **Dokumentation** der Arbeitszeit steht einer solchen Verpflichtung nicht im Wege.
- Die Vorgaben des öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzes (Höchstarbeitszeit, Ruhezeit) dienen der **Sicherheit** und dem **Gesundheitsschutz** der AN.
- Vertrauensarbeitszeit unter **Beachtung dieser Vorgaben** ist daher weiterhin möglich.

## II. Was heißt das denn nun?

5. Gilt die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung auch für leitende Angestellte, Beamte, Richter?



- Da das BAG die Arbeitszeiterfassungspflicht in **§ 3 II Nr. 1 ArbSchG** verortet, aber dort anders als nach § 18 ArbZG **keine Bereichsausnahme** für leitende Angestellte i.S.v. § 5 III BetrVG vorgesehen ist, ist offen, ob eine solche Pflicht auch für diese gilt. Meines Erachtens sind sie von der Zeiterfassung **auszunehmen**, da die auf § 3 II Nr. 1 ArbSchG gestützte Pflicht zur Zeiterfassung nach Ansicht des BAG auf einer unionsrechtlichen Auslegung beruht. Dann muss aber auch die Ausnahmevorschrift des Art. 17 der Arbeitszeitrichtlinie berücksichtigt werden und damit § 18 I Nr. 1 ArbZG (ebenso *Bayreuther*, NZA 2023, 193).
- Die RL 89/391/EWG und 2003/88/EG gehen von einem europäischen Arbeitnehmerbegriff aus. Also spricht viel dafür, dass die Arbeitszeiterfassungspflicht auch für **Beamte** gilt. Und was gilt für **Richter**? (vgl. *Lunk*, NZA Editorial, Heft 4 (2023)).
- **Angestellte Anwälte/Anwältinnen** sollten in § 18 ArbZG generell leitenden Angestellten gleichgestellt werden (vgl. *Reichold*, (demnächst) FS Martin Henssler, 2022, zu den Problemen dieser Berufsgruppe)
- Weder im EuGH-Urteil noch im BAG-Beschluss findet sich ein Wort zu **Teilzeitkräften**, sollten sie erfasst sein/werden, wäre dies ein weiteres Beispiel für eine typische Überregulierung, vgl. *Gröne*, NZA-RR 3/2023, 117).



## II. Was heißt das denn nun?

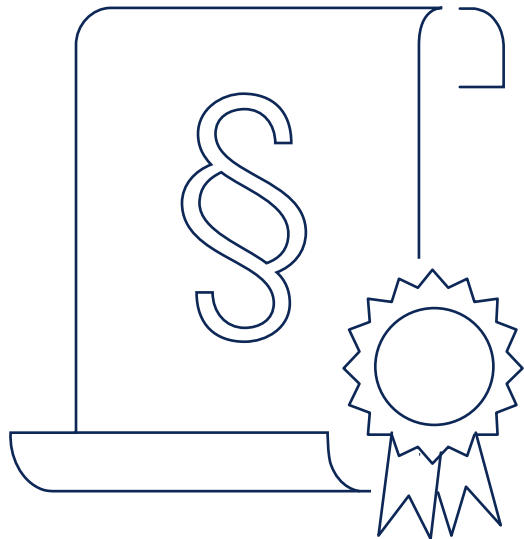
### 6. Welche Rechte haben Betriebsräte?



- Dem BR stehen die aus seiner **Überwachungsaufgabe nach § 80 I BetrVG** resultierenden Rechte nach § 80 II, III BetrVG zu
- In dem Beschluss des BAG vom 13. September 2022 wurde ein **Initiativrecht** des BR **bzgl. des „Ob“** der Einführung eines AZES **abgelehnt**, weil mit § 3 II Nr. 1 ArbSchG eine abschließende Regelung i.S.d. § 82 I BetrVG gegeben sei.
- Dem BR steht jedoch nach § 87 I Nr. 7 BetrVG ein MBR **bzgl. des „Wie“** der Zeiterfassung im Betrieb zu (*Bayreuther*, NZA 2023, 193). Das schließt ein **Initiativrecht** ein, wenn der AG an sich nicht bereit ist, die Arbeitszeiten aufzuzeichnen. Dabei muss das Mitbestimmungsbegehren aber den gesamten Gestaltungsspielraum des AG respektieren und darf sich **nicht** auf einen **bestimmten Erfassungsmodus** festlegen.

## II. Was heißt das denn nun?

7. Können AG auf Gesetzgeber warten und bis dahin „nichts“ tun?



- Meines Erachtens empfiehlt es sich, die **Reaktion** des Gesetzgebers **abzuwarten**.
- Dadurch wird ein „**Schnellschuss**“ verhindert, der möglicherweise den gesetzlichen Vorgaben nicht genügt (*Winzer, ArbR Aktuell 2023, 18*).
- Ein Verstoß gegen § 3 II Nr. 1 ArbSchG löst **keine unmittelbaren Sanktionen** aus, insbesondere keine Bußgelder.
- Zeiterfassung betrifft „nur“ **formelles Arbeitszeitrecht**. Viel komplexer ist die Frage, was materiell die zu erfassende Arbeitszeit ist und welches Arbeitszeitrecht zu einer **modernen Arbeitswelt** passt (*Sittard/Pant, NZA-Editorial Heft 24/2022*).

## II. Was heißt das denn nun?

8. Was ist vom Gesetzgeber zu erwarten?

- Eine praxistaugliche Regelung? Kaum!
- Könnte sein, dass der Gesetzgeber nur die **EuGH-** und **BAG-Prinzipien abschreibt.**

9. Fazit: Viel Lärm um (bisher) eher nichts!

# Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer

## Arbeitsrecht



Lautenschlagerstraße 21  
70173 Stuttgart  
T +49 711 8997-143  
M +49 172 7104701  
E jobst-hubertus.bauer@gleisslutz.com

„... has a ‚real pedigree‘ on matters of conclusion, performance and termination of service contracts.2  
Who's Who Legal Germany 2016

„... offers clients ‚detailed advice‘ on collective and individual employment law“  
Who's Who Legal Germany 2016

„guter Anwalt, gute Mandate und gute Vorträge“  
(Wettbewerber) JUVE Handbuch 2015/2016

JUVE Handbuch 2015/2016, „Einer der führenden Seniorpartner im Arbeitsrecht“

„One of the senior statesmen in Employment“  
Chambers Europe 2015

„Gleiss Lutz features some of Germany's best-known employment lawyers, among them Jobst-Hubertus Bauer...“  
Legal 500 2013

“a great lawyer in the tradition of great lawyers at the firm“  
Chambers Europe 2013

„unangefochten die Nummer 1“  
JUVE Handbuch 2009/2010

Jobst-Hubertus Bauer berät im Individual- und Kollektivarbeitsrecht, insbesondere bei Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung von Aufsichtsräten und Vorständen bei Abschluss, Durchführung und Beendigung von Dienstverhältnissen mit Top-Führungskräften.

## Profil

Sein Studium absolvierte Jobst-Hubertus Bauer in Freiburg. Er ist seit 1975 als Rechtsanwalt zugelassen, von 1980 bis 2014 Partner, von Januar 2015 bis März 2020 Of Counsel bei Gleiss Lutz.

Jobst-Hubertus Bauer war der Erst-Fachanwalt Arbeitsrecht Baden-Württemberg. Er ist noch Honorarprofessor an der Universität Tübingen. Er ist Mitherausgeber der Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), der Arbeitsrechtlichen Praxis (AP) und der Zeitschrift ArbR Arbeitsrecht Aktuell sowie Herausgeber des beck-online Fachdienstes Arbeitsrecht. Des Weiteren war er als Anwalt von Gleiss Lutz Geschäftsführer bzw. Justitiar von Arbeitgeberverbänden.

Jobst-Hubertus Bauer war Vorsitzender des Geschäftsführenden Ausschusses der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltverein (DAV) von 2000 bis 2013 und Mitglied des Vorstands der Rechtsanwaltskammer Stuttgart von 1990 bis 2006. Er war Mitglied des DAV-Arbeitsrechtsausschusses, des Verbandsausschusses des Deutschen Arbeitsgerichtsverbandes und des Arbeitsrechtsausschusses der BDA. Er war Gründungsmitglied und viele Jahre Boardmember der European Employment Lawyers Association (EELA).

Am 6. März erhielt er eine 1252 Seiten umfassende Festschrift, herausgegeben von Ulrich Baeck, dem Initiator der FS, Friedrich Hauck, Ulrich Preis, Volker Rieble, Gerhard Röder und Achim Schunder. Der Festakt mit vielen prominenten Gästen fand in der Staatsgalerie Stuttgart statt.

Das Personalmagazin 09/15 hat Jobst-Hubertus Bauer im September 2015 in die Hall of Fame der HR-Szene aufgenommen und der Vorstand des Deutschen Anwaltvereins, vertreten durch den Präsidenten Ulrich Schellenberg, hat ihm am 7. Juni 2018 bei der feierlichen Eröffnung des 69. Anwaltstages in Mannheim für seine Verdienste um die Verwirklichung des sozialen Rechtsstaats die Hans-Dahs-Plakette verliehen, die höchste Auszeichnung der Anwaltschaft. Jobst-Hubertus Bauer ist Ehrenmitglied des Deutschen Arbeitsgerichtsverbandes.

Jobst-Hubertus Bauer spricht Deutsch, Französisch und mäßig Englisch.

# Prof. Dr. Jobst-Hubertus Bauer

## Arbeitsrecht



Lautenschlagerstraße 21  
70173 Stuttgart  
T +49 711 8997-143  
M +49 172 7104701  
E [jobst-hubertus.bauer@gleisslutz.com](mailto:jobst-hubertus.bauer@gleisslutz.com)

## Veröffentlichungen

- **Umstrukturierung – Handbuch für die arbeitsrechtliche Praxis**, 1. und 3. Aufl. 2015 (Mitautor)
- **Arbeitsrechtliche Aufhebungsverträge** 1. – demnächst 10. Aufl. 2023 (Mitautor)
- **Anwalts-Formularbuch Arbeitsrecht** 1. – 7. Aufl. 2021 (Mitautor)
- **Recht Kurios** 2012
- **Wettbewerbsverbote** 1. – 9. Aufl. 2022 (Mitautor)
- **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz und Entgelttransparenzgesetz** Kommentar, 1. – 5. Aufl. 2018 (Mitautor)
- **Krankheit im Arbeitsverhältnis** 1. – 3. Aufl. 2006 (Mitautor)
- Weitere **Monographien** und unzählige **Veröffentlichungen** in **Fachzeitschriften, Wirtschaftsmagazinen** und **Tageszeitungen**. Jobst-Hubertus Bauer war mehrere Jahre ständiger Kolumnist der FAZ und des Handelsblatts.



**VIELEN DANK**

für Ihre Aufmerksamkeit