

Betriebliche und arbeitsmarktpolitische Strategien zur präventiven Beschäftigungssicherung

Inauguraldissertation

zur Erlangung eines Doktors der Philosophie

im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften

der Johann Wolfgang Goethe-Universität

zu Frankfurt am Main

vorgelegt von

E. Verena Di Pasquale

aus Mainz

2009

1. Gutachter: Prof. Dr. Wilhelm Schumm

2. Gutachterin: Prof. Dr. Tilla Siegel

Tag der mündlichen Prüfung: 6. Oktober 2009

Danksagung

Ich danke meinem Doktorvater Prof. Dr. Wilhelm Schumm für eine Betreuung, wie sie sich Jede und Jeder nur wünschen kann. Seine Anmerkungen und Anregungen, die Diskussionen, die wir führten, haben wesentlichen Einfluss auf die vorliegende Arbeit genommen.

Der Hans-Böckler-Stiftung danke ich für die finanzielle Unterstützung im Rahmen eines Doktorandinnenstipendiums. Erst dadurch war mir der Einstieg in die Promotion möglich.

Den Betriebsräten und den Vertretern der Geschäftsleitungen aus den untersuchten Fallbetrieben danke ich für ihre Bereitschaft, sich für die Fallanalysen meiner Arbeit zur Verfügung zu stellen und die Zeit, die sie sich für die Interviews genommen haben. Ebenso bedanke ich mich bei dem gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer. Die zahlreichen Informationen aus diesen Gesprächen bilden eine wichtige Basis für die vorliegende Untersuchung.

Robert Horak, Simone Mazari und Werner Zipperer danke ich für ihre großartige Unterstützung in der Endphase. Das schnelle und zuverlässige Korrekturlesen hat geholfen, den Zeitdruck am Schluss im Zaun zu halten.

Meinen Freundinnen und Freunden danke ich für ihr offenes Ohr, ihre Geduld und die Erdung in der Promotionsphase. Meiner Familie danke ich dafür, dass sie mich immer unterstützt hat. Siggie danke ich für die jahrelang anhaltende Motivation. Leon danke ich dafür, dass er immer wieder nachgefragt hat, wann mein Buch nun fertig ist. Alle sie haben auf ihre Art zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	3
Abkürzungsverzeichnis	9
1 Einleitung	11
1.1 Problemstellung	11
1.2 Aufbau der Arbeit	15
2 Theoretische Überlegungen	17
2.1 Arbeitspolitik.....	19
2.2 Segmentationstheoretische Ansätze.....	23
2.3 Interne Arbeitsmärkte und die Rolle der Weiterbildung.....	29
2.3.1 Dimensionen betrieblicher Flexibilität.....	34
2.3.2 Die Rolle der Weiterbildung	36
3 Strukturwandel und Beschäftigungskrisen	38
3.1 Betrieblicher Strukturwandel – Reorganisation und Rationalisierung von Arbeit	41
3.1.1 Rückblick: Reorganisation in den 1980er Jahren.....	43
3.1.2 Reorganisation als Reaktion auf die Krise Anfang der 1990er Jahre...	44
3.1.3 Dezentralisierung und Vermarktlichung als prägende Restrukturierungskonzepte seit den 1990er Jahren.....	50
3.1.4 Widersprüche und Grenzen moderner Unternehmenskonzepte und neuer Managementstrategien	53
3.2 Veränderungstendenzen der industriellen Beziehungen.....	57
3.2.1 Rückgang der Tarifbindung.....	62
3.2.2 Dezentralisierung oder ‚Verbetrieblichung‘ der Tarifpolitik	64
3.2.3 Rollenwandel des Betriebsrats.....	67
4 Entwicklungen in der Metall- und Elektroindustrie	74
4.1 Der Maschinenbau	77
4.2 Die Elektroindustrie	79
4.3 Maschinenbau und Elektroindustrie in Hessen	81
5 Maßnahmen der Beschäftigungssicherung in der M+E-Industrie	85
5.1 Tarifpolitische Maßnahmen.....	87
5.1.1 Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigungssicherung.....	87

5.1.2	Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit	89
5.1.3	Befristete Absenkung der Arbeitszeit	89
5.1.4	Allgemeine tarifliche Öffnungsklausel	91
5.1.5	Flexibilisierung im Bereich Entgelt	93
5.1.6	Flexible Arbeitszeitgestaltung	94
5.1.7	Tarifliche Altersteilzeit	95
5.1.8	Tarifvertrag Qualifizierung	97
5.2	Betriebliche Maßnahmen	101
5.2.1	Gesetzesnovellierungen verändern den betrieblichen Handlungsrahmen	101
5.2.2	Transfergesellschaften als arbeitsmarktpolitische Ansätze	103
5.2.3	Betriebliche Bündnisse zwischen Wettbewerbsstärkung und Beschäftigungssicherung	109
6	Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsabbau - die betriebliche Praxis in Krisensituationen	113
6.1	Methode	113
6.2	Auswahl der Fallbetriebe	116
6.3	Ausgangssituation	118
6.4	Fallbetrieb A: Kurzfristige Beschäftigungssicherung	121
6.4.1	Unternehmensstrategie, -ziele, -politik	125
6.4.2	Aktueller Verhandlungsprozess	126
6.4.3	Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung	128
6.4.4	Umsetzung des Personalabbaus	136
6.4.5	Weiterbildung	141
6.5	Fallbetrieb B: Innovation und Beschäftigungssicherung	144
6.5.1	Unternehmensstrategie, -ziele, -politik	146
6.5.2	Aktueller Verhandlungsprozess	148
6.5.3	Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung	152
6.5.4	Umsetzung des Personalabbaus	158
6.5.5	Weiterbildung	162
6.6	Fallbetrieb C: Keine Alternative zum Beschäftigungsabbau	165
6.6.1	Unternehmensstrategie, -ziele, -politik	167
6.6.2	Aktueller Verhandlungsprozess	168
6.6.3	Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung	173

6.6.4	Umsetzung des Personalabbaus	178
6.6.5	Weiterbildung.....	183
6.7	Fallbetrieb D: Konzentration auf die Bedingungen des Beschäftigungsabbaus.....	187
6.7.1	Unternehmensstrategie, -ziele, -politik.....	189
6.7.2	Aktueller Verhandlungsprozess	190
6.7.3	Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung	194
6.7.4	Umsetzung des Personalabbaus	197
6.7.5	Weiterbildung.....	203
7	Chancen und Hemmnisse der Sicherung von Beschäftigung - Ergebnisse aus den Fallstudien.....	207
7.1	Stellschraube Personalabbau in der Restrukturierung.....	207
7.2	Konfliktfähigkeit als Basis für Kooperation	214
7.3	Beschleunigung und Entschleunigung als strategische Maßnahmen	220
7.4	Ausweitung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Krise	223
7.5	Innovationen sichern Beschäftigung	230
7.6	Weiterhin Handlungsbedarf in der Qualifizierungspolitik.....	233
8	Handlungsempfehlungen	242
8.1	Betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik: Prävention stärken.....	244
8.2	Regionale Akteure und ihr Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung	252
	Literaturverzeichnis	256

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb
AVE	Allgemeine Verbindlichkeitserklärung
BBW	Betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BeitrAB	Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BWP	Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis
CIM	Computer Integrated Manufacturing
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAT	Institut Arbeit und Technik
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IMK	Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung
ISF	Institut für Sozialforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
KBR	Konzernbetriebsrat
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MTV	Manteltarifvertrag
M+E-Industrie	Metall- und Elektroindustrie
SGB	Sozialgesetzbuch

SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen
TV Beschäftigung	Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans- Böckler-Stiftung
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In dieser Arbeit werden auf der Basis empirischer und theoretischer Recherche betriebliche Strategien im Umgang mit Beschäftigungskrisen in der Metall- und Elektroindustrie und der Beitrag einer aktiven Arbeitsmarktpolitik zur Sicherung von Beschäftigung aufgezeigt. Hintergrund sind die massiven Beschäftigungseinbrüche, insbesondere Anfang der 1990er Jahre, in der Metall- und Elektroindustrie. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Verlauf des Strukturwandels führten zu einer Umorientierung bei den Unternehmens- und Managementstrategien, um auf veränderte Marktanforderungen und den verstärkten Wettbewerbsdruck zu reagieren und auch weiterhin Gewinnspannen zu halten oder vergrößern zu können (Vgl. Bierbaum 2000). Seitens der Unternehmen wurde und wird versucht, die eingeschränkten wirtschaftlichen Expansionsmöglichkeiten mittels einer Reduzierung der Kosten anhand forcierter Rationalisierung sowie der gleichzeitigen Senkung der Arbeitskosten auszugleichen. Beispielhafte Maßnahmen hierfür sind neue Produktions- und Managementkonzepte, die verstärkte Konzentration auf wertschöpfungsstarke Teilfunktionen im Unternehmen, interne und externe Flexibilisierungen sowie die Durchsetzung niedriger Löhne und Gehälter. Hinzu kommt eine verstärkte Exportorientierung, um die abnehmende inländische Nachfragedynamik und die damit verringerten Absatzchancen durch die Erschließung neuer Absatzmärkte zu kompensieren. Diese Exportorientierung führt wegen verschärfter Wettbewerbsbedingungen auf dem Weltmarkt zur starken unternehmerischen Fokussierung auf die Frage der Produktionskosten (Vgl. Reuter 1998).

Im Rahmen des Doktorandenstipendiums der Hans-Böckler-Stiftung hatte die Verfasserin die Gelegenheit, in einem 18-monatigen Forschungsprojekt der Stiftung mitzuarbeiten, das sich ebenfalls mit Fragen der Beschäftigungssicherung auseinandersetzt. Das Projekt „Ansätze für Werkzeuge zur Früherkennung und Begleitung des strukturellen Wandels im Wirtschaftsraum Rhein-Main am Beispiel des Finanzsektors“ wurde vom Verein zum Aufbau eines Zentrums für

Wissenschaft und Innovation e.V. – Denkfabrik initiiert und unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Diether Döring, Prof. Dr. Wilhelm Schumm und Prof. Dr. Manfred Weiss von der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt durchgeführt. Das Projekt hatte die Zielsetzung durch Früherkennung von Krisenanzeichen eine Bestandssicherung vorhandener Arbeitsplätze in der Region zu erleichtern (Vgl. Erhardt/u.a. 2007). Durch die Mitarbeit im Forschungsprojekt hat die Verfasserin die Anregung gewonnen, für ihre eigene Dissertation vier Fallstudien in anderen Branchen durchzuführen. Ziel ist es, mit diesem empirischen Bezug aufzuzeigen wie die Beteiligten mit Beschäftigungskrisen umgehen und welche Handlungsempfehlungen sich aus diesen Erfahrungen ergeben.

Der vorliegenden Arbeit liegt ein disziplinenübergreifender, handlungsorientierter Ansatz zu Grunde, der auf Elemente der Industriesoziologie und der Arbeitsmarktforschung zurückgreift, um der Frage nachzugehen, welche betrieblichen und arbeitsmarktpolitischen Strategien einen Beitrag zur Sicherung von Beschäftigung leisten können. Die Verbindung von Industriesoziologie und Arbeitsmarktforschung erscheint vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen zwischen den Anpassungsstrategien in den Betrieben und deren Auswirkungen auf den internen und externen Arbeitsmarkt sinnvoll. So wirken sich arbeitsorganisatorische Veränderungen einerseits insbesondere auf die Struktur der Arbeitsmärkte aus. Andererseits beeinflussen bestimmte Arbeitsmarktstrukturen, beispielsweise nach Geschlecht, Alter oder Qualifikation, arbeitsorganisatorische Veränderungen (Vgl. Auer 1990, 34). Die Veränderungen, die sich durch den Wandel des tayloristischen oder auch fordistischen Rationalisierungsmusters ergeben, haben also auch einen Bezug zum Arbeitsmarkt und tangieren somit auch die Arbeitsmarktpolitik. Das tayloristische Rationalisierungsmuster kann nicht mehr als dominant angesehen werden, wenn auch Re-Taylorisierungstendenzen bzw. teilweise Rücknahmen organisatorischer Innovationen zu beobachten sind (Vgl. Springer 1999; Gerst 2000; Kühl 2001). Wenn aber aus den Veränderungstendenzen der postfordistischen Produktion neue Selektionsmuster am Arbeitsmarkt resultieren, insbesondere in Bezug auf die Qualifikation, dann zählt es zur Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik, für die in stärkerem Maße durch den Postfordismus gefährdeten und vom

Arbeitsmarktausschluss bedrohten gering qualifizierten Arbeitskräfte Lösungsmöglichkeiten anzubieten. Um die im Arbeits- und Produktionsprozess liegenden wesentlichen Ursachen für die Strukturierung des Arbeitsmarktes aufzunehmen, kann ein disziplinenübergreifender Ansatz, der beide Felder verbindet, hilfreich sein (Vgl. Auer 1990).

Im Rahmen eines akteurszentrierten Ansatzes berücksichtigt die Industriosozologie die Interdependenz von Betrieb und überbetrieblichen Akteuren, die auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse einwirken. Aus dem Bereich der Arbeitsmarktforschung wird der segmentationstheoretische Ansatz als ein institutionalistischer Ansatz der Arbeitsmarktforschung herangezogen, um die Strukturierung des Arbeitsmarktes und ihre Verfestigung aufzeigen zu können. Die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik muss Strukturen und Prozesse der Segmentation angemessen berücksichtigen. Denn eine isolierte Betrachtung des Arbeitsmarktes reicht nicht aus, vielmehr müssen die Arbeitsmärkte als in ihren gesellschaftlichen Kontext eingebunden betrachtet werden. Daher ist die Segmentationstheorie, die die Bedeutung sozialer und institutioneller Faktoren für das Geschehen am Arbeitsmarkt betont, und hier insbesondere ihre Weiterentwicklung durch Sengenberger, als theoretische Hintergrundfolie für die vorliegende Arbeit herangezogen worden (Vgl. Sengenberger 1987). Auf die Rolle der betriebsinternen Arbeitsmärkte wird ebenfalls eingegangen. Betriebsinterne Arbeitsmärkte sind ein fester Bestandteil in der Arbeitsmarktforschung, die in steigendem Maße institutionelle Besonderheiten des Arbeitsmarktes berücksichtigt. Die sowohl theoretische als auch empirische Analyse der Funktionsweise betriebsinterner Arbeitsmärkte hat zu einem erheblichen Teil zum Erkenntnisfortschritt der Arbeitsmarktforschung beigetragen (Vgl. Gerlach 2004, 83).

Lehndorff (2006) spricht in seinem Buch „Das Politische in der Arbeitspolitik“ von einer ungewohnten Orientierungslosigkeit, in die die Arbeitsforschung aufgrund ihrer Entwicklung in der Vergangenheit geraten ist. „Gelegentlich scheint es, als drifte die Arbeitsforschung in ein Phase des Gestaltungspessimismus oder gar des Vermarktlichungsfatalismus ab – im Sinne einer Stimmung, Arbeitspolitik angesichts von ‚Globalisierung‘, ‚Vermarktlichung‘, ‚Prekarisierung‘ und

Massenarbeitslosigkeit für letztlich aussichtslos zu halten“ (Ebd., 9f.). Zudem thematisiere die Arbeitsforschung heute die Differenziertheit der Arbeitswelt expliziter als in früheren Phasen. Aus dieser Unsicherheit über eindeutige Orientierungen in der Arbeitspolitik und Arbeitsforschung heraus könnten fruchtbare Suchprozesse ausgelöst werden. „Die Herausforderung besteht heute offensichtlich darin, innerhalb der Differenziertheit übergreifende Basistrends zu entdecken und empirisch zu belegen“ (Ebd., 10). Aus der Anerkennung der Vielfalt in der Arbeitswelt müssen mehrere spezifische Antworten auf unterschiedliche Problemlagen gefunden werden, die zu einer Orientierung in der Arbeitspolitik beitragen können (Vgl. ebd.). Mit der vorliegenden Arbeit wird versucht, einen Teil dieser Vielfalt zu analysieren, um für den Bereich der Sicherung von Beschäftigung neue Erkenntnisse aufzeigen zu können.

Untersucht werden betriebliche Strategien der Beschäftigungssicherung und die Spielräume einer aktiven Arbeitsmarktpolitik. Im Rahmen von betrieblichen Umstrukturierungen ist danach zu fragen, inwieweit innerbetriebliche Möglichkeiten gegeben sind, um eine möglichst hohe Zahl an Arbeitsplätzen zu sichern. Erst nachdem die betrieblichen Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung ausgeschöpft sind, wird in der Regel der Blick auf die betriebsexterne Arbeitsmarktpolitik gelenkt. Der Blick verengt sich hierbei nicht auf die Bestandssicherung der vom Abbau betroffenen Arbeitsplätze, sondern umfasst ebenfalls Beschäftigungsperspektiven im Unternehmen selbst sowie beschäftigungspolitische Potentiale in der Region (Vgl. Neumann/Spies 1995, 431f.) Aufgenommen wird in dieser Arbeit damit auch die Debatte um die Gestaltung wirksamer arbeitsmarktpolitischer Instrumentarien, in der verstärkt nach dem Beitrag verschiedener Akteure und der Bedeutung dezentraler arbeitsmarktpolitischer Initiativen gefragt wird. Denn über das Verhältnis betrieblicher Beschäftigungsstrategien und Arbeitspolitik ist bislang wenig bekannt.

Das Forschungsinteresse richtet sich darauf, aus der Analyse des empirischen Materials, Ansatzpunkte dafür zu finden, wie Prozesse im Rahmen von Beschäftigungsabbau beeinflusst und gestaltet werden können. Aufgezeigt werden die Hintergründe vor denen Beschäftigungsabbau in den Betrieben erfolgt. Welche Motive spielen beim Beschäftigungsabbau eine Rolle? Welche

Verbindungen bestehen zwischen einer zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung und den Forderungen nach Stellenabbau? Unter welchen veränderten betrieblichen Handlungsoptionen erfolgt der Beschäftigungsabbau in den Betrieben? Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich unter diesen Bedingungen für die betrieblichen Interessenvertreter? Mit welcher Strategie und mit welcher Unterstützung kann es gelingen, Handlungsspielräume zu gewinnen und einen Beitrag zu Beschäftigungssicherung zu leisten? Herausgearbeitet werden Hinweise auf erfolgversprechende Ansätze zur Sicherung von Beschäftigung. Die Einzelfallbetrachtung leistet einen Beitrag dazu, Orientierungshilfen erkennen zu können und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen aufzuzeigen. Entscheidend ist, dass sich diese Ansatzpunkte aus dem Material selbst ergeben. Nicht die Ideen der Forschenden, die an die realen Gegebenheiten herangetragen werden, dienen dazu, Ansatzpunkte abzuleiten, sondern diese sind vielmehr „Ausdruck der Widersprüche in den praktischen Arbeitsprozessen“ (Lehndorff 2006, 14). Diese Widersprüche können unter bestimmten Umständen die Basis für Konflikte sein, aus denen veränderndes Handeln entstehen kann (Vgl. ebd.).

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an der Fragestellung. In *Kapitel 2* wird der disziplinenübergreifende Ansatz dargelegt und begründet und auf den Forschungsgegenstand der jeweiligen Disziplin eingegangen, um so den Nutzen einer disziplinenübergreifenden Herangehensweise deutlich zu machen. Da dem Anpassungsverhalten der Betriebe eine besondere Rolle im Rahmen der Untersuchung zukommt, wird weiterhin auf die Dimensionen der betrieblichen Flexibilität und insbesondere der Rolle von Weiterbildung eingegangen. *Kapitel 3* behandelt den Zusammenhang von Strukturwandel und Beschäftigungskrisen als Hintergrund für betriebliche Anpassungsmechanismen. Auf den Zusammenhang zwischen arbeits- und organisationsbezogenen Rationalisierungs- bzw. Reorganisationsstrategien wird anhand der Entwicklungen seit den 1980er Jahren eingegangen. Die Ausgestaltung der industriellen Beziehungen beeinflussen die Handlungsoptionen der Akteure. Veränderungstendenzen, die sich aus dem Rückgang der Tarifbindung, der Dezentralisierung der Tarifpolitik und einem sich wandelnden Rollenverständnis des Betriebsrats ergeben, wirken auf die

Handlungsfähigkeit der Akteure. Daher werden die Veränderungstendenzen der industriellen Beziehungen mit Bezug auf die Metall- und Elektroindustrie aufgezeigt.

Vier Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, die in Krisensituationen mit Beschäftigungsabbau reagieren, sind Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Die Metall- und Elektroindustrie verzeichnete in der 1990er Jahren starke Beschäftigungseinbrüche. Vor dem Hintergrund der Branchenentwicklungen lassen sich die Entwicklungen in den Fallbetrieben besser einordnen. Daher analysiert *Kapitel 4* die wirtschaftliche Bedeutung und die Beschäftigungsentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie sowie den Unterbranchen Maschinenbau und Elektroindustrie unter der Berücksichtigung der Entwicklung in Hessen. *Kapitel 5* enthält eine Bestandsaufnahme der beschäftigungssichernden Maßnahmen. Aufgezeigt werden tarifpolitische und gesetzliche Maßnahmen und deren Wandel als Rahmen für Handlungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene.

Kapitel 6 zeigt die betriebliche Praxis in Krisensituationen auf. Zunächst wird die qualitative Methodik erläutert, die der Auswertung zu Grunde liegt. Daran anschließend wird auf die Auswahl der Fallbetriebe eingegangen und die Ausgangssituation in den jeweiligen Fallbetrieben dargestellt. In Einzelfallbetrachtungen werden dann die betrieblichen Voraussetzungen und Bedingungen für Beschäftigungssicherung in den Fallbetrieben untersucht. Im anschließenden *Kapitel 7* werden die aus der Analyse der Fallbetriebe abgeleiteten Ergebnisse erläutert und damit Chancen und Hemmnisse der Sicherung von Beschäftigung aufgezeigt. Im abschließenden *Kapitel 8* werden die Ergebnisse aus den Fallbetrieben auf aktuelle Debatten zu den Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene bezogen und Handlungsempfehlungen oder aber Orientierungshilfen für Erfolg versprechende Ansätze bzw. Weiterentwicklungen gegeben. Die Schwierigkeiten, allein auf der betrieblichen Ebene in Krisensituationen einen Arbeitsplatzabbau zu verhindern, werden herausgearbeitet. Dies verweist einerseits auf die Notwendigkeit, eine betriebsnahe präventive Arbeitsmarktpolitik und ihre strukturpolitische Bedeutung zu stärken. Andererseits geben die Ergebnisse aus

den Fallstudien Hinweise darauf, dass auch weitere regionale Akteure aufgefordert sind, ihren Beitrag zu einer wirksamen Arbeitsmarktpolitik zu leisten.

2 Theoretische Überlegungen

Um die betrieblichen Beschäftigungsstrategien und deren sozialen Auswirkungen zu analysieren und zu beurteilen sowie davon abgeleitete Handlungsempfehlungen zu entwickeln, werden in der vorliegenden Arbeit in einem disziplinenübergreifendem Ansatz sowohl die Industriesoziologie als auch die Arbeitsmarktforschung herangezogen. Durch die erweiterte Sichtweise wird versucht, den Erkenntniswert beider Disziplinen zu erhöhen.

Im Bereich der Industriesoziologie wird auf die Arbeitspolitik und damit einen handlungsorientierten Ansatz der Industriesoziologie zurückgegriffen.¹ Schon der Begriff Arbeitspolitik nimmt ausdrücklich Bezug auf den Zusammenhang von Arbeit und Politik. Arbeitspolitik beschränkt sich – im Gegensatz zur Mikropolitik - nicht auf die Mikroebene des Betriebs, sondern umfasst neben den betrieblichen Akteuren auch die überbetrieblichen Akteure (Verbände, Staat), die einen Einfluss auf die Organisation des Arbeits- und Produktionsprozess ausüben (Vgl. Müller-Jentsch 1997, 70).

Im Bereich der Arbeitsmarktforschung dient die Segmentationstheorie als theoretische Grundlage. Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigten sich bereits in den 1980er Jahren mit ehemals industriesoziologischen Themen wie die spezifische Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses. Für die Bundesrepublik nimmt Sengenberger starken Bezug auf industriesoziologische Arbeiten. Der Arbeitsmarkt ist nach Sengenberger „nur von der Organisation der Arbeit und des Arbeitsvollzugs zu begreifen, hier muß die Theoriebildung ansetzen, auch wenn dies im herkömmlichen Verständnis außerhalb oder jenseits der definitorischen Abgrenzung des Arbeitsmarktbegriffs oder des Bereichs der Arbeitsmarktanalyse liegt“ (Sengenberger 1987, 23). Für den Betrieb wiederum gilt: „*Der Betrieb ist nicht zu verstehen, wenn man nur den Betrieb betrachtet.* Und

¹ Handlungstheoretische Ansätze betonen die Interaktionen strategisch handelnder Akteure. Zu den zentralen Bezugspunkten weiterer theoretischer Erklärungsansätze in der Theorie der industriellen Beziehungen siehe Müller-Jentsch 1997, 53-82.

die Betriebe sind mit Breitenwirkung nicht veränderbar, wenn die Akteure im Betrieb auf sich gestellt sind und wenn nur sie angesprochen werden“ (Lehndorff 2006, 25; Hervorhebung im Original). Dementsprechend ist Betrieb erst „im Netz von Politik“ analysierbar und veränderbar (Ebd.). Der Blick richtet sich auf diese beiden Bereiche, um Veränderungen, die im Arbeits- und Produktionsprozess erfolgt sind, in mikroanalytisch orientierten Fallstudien deutlicher aufzuzeigen.

Die Veränderungen in den Produktionsstrukturen sind sowohl in der Industriesoziologie als auch in der Arbeitsmarktforschung seit den 1980er Jahren Gegenstand der Debatte. Der sich abzeichnende Wandel von der Massenproduktion oder der „economy of scale“, also der mit der Produktionsmenge sinkenden Kosten, hin zu einer „economy of scope“, also einer Flexibilität der Produktion, wurde damals diskutiert. Gleichzeitig war damit eine Debatte um die für ein verändertes Produktionsmodell erforderlichen Qualifikationen der Arbeitskräfte verbunden. Kern/Schumann (1984) gingen in der Konzeption der „neuen Produktionskonzepte“ von einer „Reprofessionalisierung“ aus, da sie annahmen, dass es vor allem in technisch vernetzten Systemen zu einer zunehmenden Aufgabenintegration und Gruppenarbeit und somit einer arbeitsorientierten Rationalisierungsvariante in den Unternehmen käme. Neben einer neuen Stufe der Facharbeit und Kompetenzentwicklung für die Beschäftigten gingen damit gleichzeitig Produktivitäts- und Flexibilitätsvorteile für die Unternehmen einher (Vgl. Schettkat 1989, 27; Lehndorff 2006, 8). Im Rückblick spricht Schumann von einer allzu optimistischen Sichtweise. „Jetzt ist auch wieder Rekonventionalisierung zu beobachten, die auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfordert.“ (Schumann 2002, 16).

Die technisch-strukturellen Veränderungen, aus denen neue Produktionskonzepte resultieren, lassen eine genauere Beschreibung des Entwicklungspfades zu. Eine Allgemeingültigkeit des Wandels in den Produktionskonzepten kann noch immer nicht gesichert nachgewiesen werden, da zeitgleich unterschiedliche Entwicklungen stattfinden. Dennoch sind einzelne Trends identifizierbar. Die Veränderungen im Produktionsprozess, die sich auf der Makroebene zeigen, können in eher mikroanalytisch orientierten Studien deutlicher herausgearbeitet

werden, „selbst wenn hier die Detailliertheit auf Kosten der Verallgemeinerbarkeit gehen muß“ (Schettkat 1989, 31).

Der Zusammenhang zwischen Technik, Arbeitsorganisation und die damit verbundenen Aushandlungsprozesse waren bislang vor allem Forschungsgegenstand der Industriesoziologie. Da diese Themen in verstärktem Ausmaß auch die Diskussion um eine Anpassung der Arbeitskräfte an Veränderungen in der Unternehmensumwelt beeinflussen, besteht auch auf der empirischen Ebene ein Grund, diese Variablen in die Arbeitsmarktforschung mit aufzunehmen und damit die Arbeitsmarktforschung zur Industriesoziologie hin zu öffnen (Vgl. Auer 1990, 30f.). Hinzu kommt, dass es in der Bundesrepublik auch im Bereich der Arbeitspolitik noch immer an disziplinenübergreifenden Forschungen fehlt: „Die Forschungs- und Handlungsperspektive einer multidimensionalen, Ressort und Disziplin übergreifenden ‚Arbeitspolitik‘ ist keine neue Forderung, stellt aber nichts desto trotz nach wie vor ein uneingelöstes Desiderat dar“ (Verbund „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ 2005, 28).² Die vorliegende Arbeit versucht einen Beitrag zu leisten, diese Lücke zu schließen.

2.1 Arbeitspolitik

Forschungsgegenstand der Industriesoziologie ist die Untersuchung der (Industrie-) Arbeit, d.h. sie beschäftigt sich mit Entwicklungen von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen (Vgl. Auer 1990, 12). In den 1980er Jahren änderte sich in der industriesoziologischen Forschung das Bild, den technisch-organisatorischen Wandel als nicht beeinflussbar anzusehen. Der Betrieb wurde ebenso verstärkt als Ort der Gestaltung von Arbeit und Technik in den Blick genommen wie die diesen Gestaltungsprozess vorantreibenden Mechanismen und Kräfte. Die Studie vom „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern/Schumann 1984) lenkte den Blick auf ein mögliches Ende der Arbeitsteilung in den industriellen Kernsektoren. Ohne eine (Re-)Professionalisierung der Produktionsarbeit sei keine Entwicklung der Produktivkräfte industrieller Arbeit mehr möglich. Eine Erhöhung der Produktivität gelinge nicht mehr durch eine

² Als maßgebliche Voraussetzung für neue Lösungs- und Gestaltungskonzepte in der Arbeitsforschung sieht der Verbund die Bezugnahme auf gesellschaftspolitische Themen an und benennt hier u.a. die Verbindung der Mikro- und Mesoebene mit der Makroebene gesellschaftlicher Entwicklung (Vgl. Verbund „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ 2005, 29).

fortschreitende Arbeitsteilung. Vielmehr seien für weitere Produktivitätssteigerungen die Integration von Aufgaben und die Requalifizierung der Arbeitskräfte erforderlich. Kompetenzentwicklung auf Seiten der Beschäftigten ginge einher mit Produktivitäts- und Flexibilitätsvorteilen für die Unternehmen. Letztlich beinhaltet diese arbeitsorientierte Rationalisierungsvariante eine Aufwertung der Arbeitskräfte im Produktionsprozess. Auch wenn damit kein „one best way“ industrieller Restrukturierung beschrieben werden sollte, machte das Argument für ein neues Produktionskonzept deutlich, dass sich erst durch einen Bruch mit dem tayloristischen Zugriff auf die Arbeitskraft neue Möglichkeiten für die Kapitalverwertung ergeben. Howaldt sieht einen großen Verdienst der Studie von Kern/Schumann in der Abkehr von der deterministischen Gleichsetzung kapitalistischer Gesellschaften und tayloristischer Arbeitsstrukturierung. Mit dem Begriff der „neuen Produktionskonzepte“ eröffnete sich der Blick auf eine mittlere Ebene in der industriesoziologischen Debatte, von der aus auch unter den bestehenden gesellschaftlichen Notwendigkeiten der Kapitalverwertung alternative Gestaltungsmöglichkeiten von Technik und Kapitalverwertung erkennbar waren. Das allen sonstigen Varianten überlegene, alternativlose Produktionsmodell eines „one best way“ verlor seine (Allgemein-)Gültigkeit. Mit der Krise des Technikdeterminismus ergab sich ein Erklärungsbedarf, welche Faktoren statt technologischer oder gesellschaftlicher Erfordernisse auf die Richtung und Dynamik der Entwicklung der Gestaltung von Technik und Arbeit maßgeblichen Einfluss nehmen. Zunehmend verschob sich das Interesse der Industriesoziologie auf die den Prozess des technisch-organisatorischen Wandels vorantreibenden Mechanismen und Kräfte, wobei die Politik in den Fokus des Interesses rückte (Vgl. Howaldt 1996, 33f.).³

In Anlehnung an den vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in den 1980er Jahren entwickelten Ansatz kann Arbeitspolitik folgendermaßen definiert werden: „Unter Arbeitspolitik wird der Prozess der Einflussnahme von betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Handlungsträgern auf die Organisation des Arbeits- und Produktionsprozesses und seine sozialen

³ Der industriesoziologische Blickwinkel zur Erklärung der Mechanismen und Kräfte, die den technisch-organisatorischen Wandel vorantreiben, richtet sich in den 1980er Jahren von der gesellschaftlichen Ebene auf die der Organisationen und Betriebe (Vgl. Howaldt 1996, 35).

Folgewirkungen – unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessenlagen – verstanden“ (WZB 1988, 82).⁴ Die Arbeitspolitik als akteurstheoretisches Konzept der Industriesoziologie „fragt nach den Entwicklungsbedingungen, Gestaltungsprinzipien und Durchsetzungsformen der Regulierung von Arbeit unter Einbezug der unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Akteurssysteme“ (Naschold/Dörr 2003, 38). Jürgens/Naschold (1985) kritisieren an den traditionellen industriesoziologischen Konzeptionen hauptsächlich die analytische Trennung der Politik vom Betrieb. Der Betrieb wird hierdurch neutralisiert und entpolitisiert und somit als Arena sozialer Prozesse und als wichtige Variable zukünftiger Entwicklungstrends ausgeblendet. Im Zuge dieser Erkenntnis geht es Vertretern des arbeitspolitischen Ansatzes darum, den Betrieb als Raum politischer Prozesse zu betrachten (Vgl. Jürgens/Naschold 1985, Naschold 1985a, Naschold 1984, Howaldt 1996, 37ff.). Der Ansatz betont zudem, dass das arbeitspolitische Handeln der Akteure im Betrieb im Kontext steht mit betrieblichen und überbetrieblichen Institutionen und dem Handeln der jeweiligen Akteure in diesen verschiedenen „Arenen“. Das Handeln wiederum kann die Funktionsweise der betreffenden Institutionen unbewusst oder aber auch bewusst ändern (Vgl. Lehdorff 2006, 12f.). So ändert sich zum Beispiel die Rolle des arbeitspolitischen betrieblichen Akteurs Betriebsrat mit der zunehmenden Öffnung der Tarifverträge und damit einhergehenden Regelungen auf der betrieblichen Ebene. Neue Handlungsbedingungen und Herausforderungen in der Mitbestimmungspraxis von betrieblichen Interessenvertretern⁵ sind damit verbunden. Die Frage, wie sich der Betriebsrat gegenüber Management, Beschäftigten und Gewerkschaft neu positioniert, ist entscheidend für die Arbeitspolitik im Betrieb (Vgl. Haipeter 2006). Die Frage, ob sich aus der Handlungssituation der Betriebsräte problematische Folgen insbesondere durch Verbetrieblichungstendenzen ergeben - schwache Machtposition da Friedenspflicht, fehlende Kenntnisse zu den Regelungsbereichen und damit Überlastung und steigender Beratungsbedarf - wird an anderer Stelle ausführlicher behandelt (s. Kapitel 3.2).

⁴ Siehe auch Naschold/Dörr 2003. Nach Müller-Jentsch kann Arbeitspolitik verstanden werden als: „Das Ensemble widerstreitender Interessen, Strategien und Strukturen, welches das Verhältnis zwischen Management und Arbeitskräften bestimmt“ (Müller-Jentsch/Stahlmann 1988, 9; zit.n. Keller 1999, 1).

⁵ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nur die männliche Sprachform verwendet.

Ausgangspunkt in der Arbeitspolitik ist, dass nicht technologische Eigengesetzlichkeiten oder ökonomischer Determinismus über die sozio-ökonomischen Verhältnisse bestimmen, sondern diese grundsätzlich durch (tarif-)politische Prozesse gestaltbar, steuerbar und auch kontrollierbar sind. Inhalt sind also die zunehmend wichtigeren Handlungsspielräume und –alternativen bei der Gestaltung dieser betrieblichen und überbetrieblichen Politikfelder, das bedeutet, es geht um unterschiedliche Formen der politischen Regulierung und damit nicht zuletzt um die Endogenisierung von Politik (Vgl. Keller 1999, 1). Diese Sichtweise blieb innerhalb der Industriesoziologie und der Ökonomie bei der Analyse von Industriearbeit und Technik lange Zeit fast ausgeklammert.

Die Analysen von Industriearbeit und Technik gingen anfänglich, sofern Politik berücksichtigt wurde, nur von einer arbeitspolitischen Arena aus. Sie wiesen also gesellschaftliche Probleme einer einheitlichen Gruppe bestehender politischer Strukturen, Formen und Prozesse zu. Im Verlaufe der Diskussionen konnten theoretisch und methodisch allerdings zwei spezifische Arenen von Politik unterschieden werden. Mit Rückgriff auf Burawoy (1985) geht der hier zugrunde gelegte arbeitspolitische Ansatz davon aus, dass es zwei voneinander deutlich unterscheidbare Arenen der Politik gibt: Zum einen die „politics in production“, betriebliche Produktions- und Arbeitspolitik oder auch die Mikropolitik der Unternehmen und zum anderen die „politics of production“, die oftmals staatlich geformte Produktionspolitik oder auch die Makropolitik der (quasi-)staatlichen Institutionen (Vgl. Naschold 1985a, 27; Naschold 1984; Naschold/Dörr 2003). Beide Arenen zeichnen sich trotz aller Wechselbeziehungen durch unterschiedliche Konzeptions- und Verarbeitungsmuster aus. Auf dieser Basis lässt sich ein adäquates Verständnis von Arbeitspolitik entwickeln: „Politik ist danach eine Regulationsform, die sicherlich auch staatliche Politik ist, jedoch gerade auch im scheinbar Politik-neutralisierten Bereich des Arbeits- und Produktionsprozesses von Bedeutung ist. Ein solches Politikverständnis verknüpft sich mit einer Vorstellung von Arbeit, derzufolge der Arbeits- und Produktionsprozeß als ein strukturiertes soziales Interaktionsgefüge, ein aktiver und sozialer Prozeß gesehen werden muß“ (Naschold 1984, 27f.). Dieser Ansatz macht es möglich, Austauschprozesse zwischen Unternehmen, Unternehmen und

Staat, Unternehmensleitung und Beschäftigten und auch zwischen Unternehmen und Natur in den Blick zu nehmen (Vgl. Naschold/Dörr 2003, 42f.).

Keller versteht Arbeitspolitik als ein interdisziplinäres Forschungsfeld, das Teilbereiche verschiedener Disziplinen umfasst, so auch die Industriesoziologie und Volkswirtschaftslehre und hierbei insbesondere die Arbeitsmarkttheorie und -politik (Vgl. Keller 1999, 1f.). Aus diesem Verständnis von Arbeitspolitik heraus versucht Keller interdisziplinär vorzugehen oder zumindest verschiedene Fachdisziplinen additiv zu berücksichtigen. Für die arbeitspolitische Perspektive sind zum einen die Rahmenbedingungen des individuellen und korporativen Handelns bedeutend, und zwar im Sinne von constraints und opportunities, die durch die rechtliche Situation vorgegeben sind. Zum anderen ist die Analyse des tatsächlichen Verhaltens der Akteure von zentraler Bedeutung (Vgl. ebd., 4f.). Die Arbeitsbeziehungen respektive industriellen Beziehungen und deren Veränderungstendenzen werden in dieser Betrachtungsweise mit berücksichtigt (s. Kap. 3.2). Neben der Arbeitspolitik wird der segmentationstheoretische Ansatz als theoretischer Hintergrund für die Frage der betrieblichen und überbetrieblichen Beschäftigungsstrategien gewählt.

2.2 Segmentationstheoretische Ansätze

Nachfolgend geht es darum, die Funktionsprinzipien des Arbeitsmarktes mit Rückgriff auf segmentationstheoretische Ansätze zu verdeutlichen. Bis Anfang der 1970er Jahre hatten Fragen nach der Funktionsweise von Arbeitsmärkten und der Wirkungsweise von Allokationsregeln in der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung und Analyse keinen großen Stellenwert. Die Arbeitsmarkttheorie war bis dahin hauptsächlich Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften. Mit den ersten Krisen und der ansteigenden Arbeitslosigkeit seit Mitte der 1970er Jahre zeigte sich, dass die neoklassischen Ansätze wenig hilfreich waren, die Entstehung von Massenarbeitslosigkeit und die Selektivität dieser Art der sozialen Ausgrenzung zu erklären (Vgl. Pfau-Effinger 2004, 105).

Wesentlich bei den Auseinandersetzungen in der ökonomischen Analyse des Arbeitsmarktes und den Determinanten von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit ist die Diskussion um den Zusammenhang von Löhnen und Beschäftigung. Dabei

stehen sich die Neoklassik und der Keynesianismus als zwei Hauptströme gegenüber, deren Grundzüge nachfolgend skizziert werden: Neoklassische Ansätze unterscheiden den Arbeitsmarkt theoretisch nicht vom Gütermarkt. Der Arbeitsmarkt ist für die Neoklassik ein Markt wie jeder andere. Ausgegangen wird von der Annahme, dass die Inflexibilität der Löhne eine Räumung des Arbeitsmarktes verhindert und damit Arbeitslosigkeit verursacht. Demgegenüber verweist der Keynesianismus darauf, dass ein solcher Mechanismus nicht existiert. Die effektive Gesamtnachfrage bestimmt wesentlich Produktion und Beschäftigung. Das Beschäftigungsniveau ergibt sich aus den am Geld- und Gütermarkt getroffenen Entscheidungen und nicht etwa durch die Lohnsätze. Die Neoklassik betont das freie Spiel der Kräfte, das dafür Sorge, dass der Markt von sich aus ins Gleichgewicht kommt. Daher plädiert sie für beschäftigungspolitische Maßnahmen, die eine höhere Flexibilisierung und Deregulierung erlauben, für einen Rückzug des Staates und einer insgesamt geringeren institutionellen Behinderung des Marktes. Soziale Ungleichheiten werden primär aus unterschiedlichen Marktstrategien von Arbeitskräften erklärt. Der Keynesianismus widerspricht einer Selbstregulierungsfähigkeit des Marktes. Er geht von der endogenen Instabilität einer dezentralisierten, privatwirtschaftlichen Marktwirtschaft aus. Die zentrale Aussage der keynesianischen Theorie ist, dass Arbeitslosigkeit somit in einer in dieser Weise organisierten Marktwirtschaft der Normalzustand ist, sofern keine staatliche Intervention erfolgt. Betont wird die Rolle des Staates, der zu Interventionen aufgefordert ist, um die für ein Vollbeschäftigungsziel erforderliche effektive Nachfrage aufrecht zu erhalten und sieht hierfür auch Umverteilungsmaßnahmen vor (Vgl. Zinn 1994; Kromphardt 1986).

Die traditionelle keynesianische Beschäftigungsanalyse vernachlässigt die Strukturierung des Arbeitsmarktes (*den Strukturaspekt*), im Zentrum stehen vielmehr die Determinanten, die die Beschäftigung beeinflussen. Für eine disziplinenübergreifende Herangehensweise, bei der Industriesoziologie und Arbeitsmarktforschung verbunden werden sollen, ist jedoch die Strukturierung des Arbeitsmarktes relevant. Auf diesem Hintergrund leisteten institutionalistische Ansätze der Arbeitsmarktforschung einen entscheidenden Beitrag zur Erklärung der Funktionsprinzipien des Arbeitsmarktes (Vgl. Pfau-Effinger 2004, 105).

Segmentationstheorien entstanden in den 1960er Jahren in den USA (Vgl. Doeringer/Piore 1971).⁶ Trotz Qualifizierungs- und Mobilitätsanstrengungen der Arbeitsmarktpolitiken in den USA war es nicht gelungen, eine Angleichung der Einkommen und der Beschäftigungsrisiken herbeizuführen. Mit dem Scheitern zeigte sich die Begrenztheit der neoklassischen Arbeitsmarkttheorien nur allzu deutlich und führte zur Entwicklung der Segmentationstheorie als einem neuen Ansatz in der Arbeitsmarktforschung.⁷ Die Segmentationstheorie zeigte auf, dass neben den erworbenen Merkmalen wie Bildung, Produktivität und Mobilität auch askriptive Merkmale wie Geschlecht, Alter und Nationalität (neben Beruf, Wirtschaftszweig und Unternehmen) die individuellen Arbeitsmarktchancen determinieren (Vgl. Schäfers 1998, 236). Im Zentrum des Konzeptes stehen die Determinanten der Arbeitsmarktstrukturierung. Unter Segmentierung ist eine spezifische auf Dauer angelegte Strukturierung des Gesamtarbeitsmarkts in Teilmärkte, infolge von ökonomischen und politischen Kräften zu verstehen, die sich durchsetzen. Im Ergebnis zeigen sich abgegrenzte Teilarbeitsmärkte und ungleiche Zugangschancen zu diesen (Vgl. Keller 1999, 325).

Die Begründungen für die Entstehung von Segmentierung sind unterschiedlich. Leitgedanke der Segmentation ist, „dass sich der Gesamtarbeitsmarkt in eine Reihe von Teilmärkten aufgliedert, die eine innere Struktur aufweisen, mehr oder weniger abgeschirmt sind, möglicherweise auch mit unterschiedlichen Anpassungsformen und –instrumenten verknüpft sind und unterschiedliche Einkommens- und Beschäftigungschancen aufweisen. Die Arbeitskräfte, die Arbeitsplätze oder beide sind nicht als homogene Mengen zu betrachten, bei denen jeder gegen jeden substituierbar ist und jeder gegen jeden konkurriert. Vielmehr ist der Austausch von Arbeitskräften zwischen den Teilmärkten eingeschränkt“ (Sengenberger 1987, 52). Idealtypisch unterscheidet Sengenberger drei Typen von Teilarbeitsmärkten (Arbeitsmarktstrukturtypen), die jeweils unterschiedliche Funktionsprinzipien aufweisen: (a) den unstrukturierten

⁶ Besondere Bedeutung für die Arbeitsmarktforschung im deutschen Raum, hatten die Arbeiten von Lutz und Sengenberger (Lutz 1987; Sengenberger 1987; Lutz/Sengenberger 1980).

⁷ In den USA entwickelte sie sich in den 1960er Jahren zuerst als Theorie des dualen Arbeitsmarktes, mit der die Benachteiligung von Schwarzen und anderen Minoritäten auf den städtischen Arbeitsmärkten in den USA erklärt werden konnte. Ihre Reichweite wurde jedoch zügig ausgeweitet und sie wurde als allgemeine Theorie der Arbeitsmarktsegmentierung verstanden (Vgl. Kreckel 2004, 94; Sengenberger 1987, 221ff.).

bzw. Jedermanns-Teilarbeitsmarkt, (b) den (berufs-)fachlichen und (c) den betriebsinternen Teilarbeitsmarkt:

(a) Zentrales Kennzeichen des unspezifischen, unstrukturierten Jedermanns-Teilarbeitsmarkt ist, dass keinerlei Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht. Der Lohnsatz ist zentral für die Allokation der Arbeitskräfte. Der Arbeitsmarkt funktioniert tendenziell gemäß den Prinzipien des klassischen Wettbewerbsmodells und die Leistungskontrolle erfolgt über den Output. Es handelt sich in der Regel um einfache Arbeiten, die weder große Vorkenntnisse noch spezifische Qualifikationen erfordert. Lediglich sprachliche Mindestbefähigungen und ein Mindestmaß an physischer Leistungsfähigkeit und Arbeitsdisziplin sind notwendige Voraussetzungen (Vgl. ebd., 119ff.). Typisch für diesen Teilarbeitsmarkt ist beispielsweise eine hohe Fluktuation infolge der uneingeschränkten horizontalen Mobilität - Markt des Heuerns und Feuerns. Dieser Arbeitsmarkttypus verliert in Deutschland quantitativ immer mehr an Bedeutung (Vgl. Keller 1999, 329).⁸

(b) (Berufs-)fachliche Teilarbeitsmärkte weisen formale Zugangsbeschränkungen auf. Sie werden nach standardisierten und berufs- oder branchenspezifischen Qualifikationen strukturiert, die über den Betrieb hinaus transferierbar sind (Berufszentrierung vs. Betriebszentrierung). Die Struktur der Arbeitsplätze und die Anforderungen auf diesen korrespondieren mit den Berufsbildern. Die Anpassung an quantitative Veränderungen von Angebot und Nachfrage erfolgt kurzfristig über zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel und langfristig über die Veränderung der Ausbildungskapazitäten im jeweiligen Beruf. Im Extremfall sterben alte Berufe ab und werden durch neu entwickelte Berufe ersetzt (= externer beruflicher Strukturwandel). Die Anpassung an qualitative Veränderungen der Nachfrage erfolgt durch die Umgestaltung des Berufsbilds mit entsprechend koordinierter Modifikation der Ausbildungsinhalte und der betrieblichen Arbeitsplatzanforderungen (= interner beruflicher Strukturwandel). Bei Betriebswechsel ist eine horizontale Arbeitskräftemobilität nicht ausgeschlossen.

⁸ Zu finden ist er bei arbeitsintensiver Produktionsweise mit geringem und unspezifischen Sachkapitaleinsatz in der Produktion, einem instabilen und personell diskontinuierlichen Arbeitskräfteangebot sowie der Existenz einer verfügbaren Reserve am Arbeitsmarkt und in Abhängigkeit von einer instabilen, schwankenden Güternachfrage (Vgl. Keller 1999, 329).

Wird durch Höherqualifikation innerhalb der gleichen Fachrichtung ein Zugang zu einem höheren Teilarbeitsmarkt erzielt (z.B. vom Mechaniker zum Meister oder vom Elektriker zum Elektroingenieur), verlaufen die Ströme vertikal. Der Zugang zum berufsfachlichen Teilarbeitsmarkt ist grundsätzlich beschränkt. Die Arbeitskraft ist nicht an den Einzelbetrieb gebunden, weder durch spezifische Arbeitsplatzanforderungen oder den Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen noch durch betriebspezifische oder von der Beschäftigungsdauer abhängige Gratifikationen (Vgl. Sengenberger 1987, 126ff.).⁹ In Deutschland haben (berufsfachliche) Arbeitsmärkte ein relativ großes Gewicht im Gesamtarbeitsmarkt. Hierfür gibt es sowohl angebots- als auch nachfrageseitige Gründe. Zum einen gibt es einen hohen Anteil an Arbeitskräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung.¹⁰ Zum anderen ermöglicht eine abgeschlossene Berufsausbildung den Beschäftigten Spielräume bzw. Flexibilitätspotentiale im Arbeitskräfteeinsatz (Vgl. ebd., 147).

(c) Der betriebsinterne Teilarbeitsmarkt ist mehr oder weniger stark nach außen abgeschottet. Anpassungsprozesse laufen in der Regel unternehmens- bzw. betriebsintern ab, also ohne direkten Rückgriff auf externe Arbeitsmärkte. Konkurrenz von außen wird ausgeschlossen, d.h. die Beschäftigten werden nicht durch externe Arbeitskräfte ersetzt, auch wenn diese für ein geringeres Einkommen arbeiten würden oder ein potentiell höheres Leistungsvermögen aufweisen. Im Gegensatz zum berufsspezifischen Segment ist der Arbeitgeber bei der betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation nicht nur daran gebunden, eine bestimmte fachliche Kategorie von Arbeitskräften zu beschäftigen, sondern er beschäftigt ganz bestimmte Personen. Der Arbeitgeber bietet der Stammebelegschaft als Gegenleistung für eine hohe Loyalität und Betriebsbindung, Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Perspektive relativer Beschäftigungssicherheit. Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht eine

⁹ Es erfolgt eine Bindung an eine bestimmte Kategorie von Arbeitskraft bzw. Nachfragern nach Arbeitskraft, aber keine an einzelne Arbeitnehmer oder Arbeitgeber (Vgl. Keller 1999, 330).

¹⁰ Nach dem Mikrozensus weisen für das Jahr 2004 bei insgesamt 33,8 Millionen Erwerbstätigen (zivile Erwerbstätige, ohne Auszubildende) 69 Prozent aller Erwerbstätigen in der BRD eine abgeschlossene Berufsausbildung auf, 18 Prozent eine Hochschulausbildung und 13 Prozent sind ohne Ausbildung (Vgl. Allmendinger/Eichhorst/Walwei 2005, 249).

wechselseitige Bindung.¹¹ Charakteristisch sind betriebsspezifisch qualifizierte Arbeitskräfte ohne oder mit geringen überbetrieblichen Qualifikationsanteilen und einer nur geringen Transferierbarkeit zwischen den Betrieben. Aufgrund der hierarchischen Organisation der betriebsinternen Arbeitsmärkte bestehen nur geringe zwischenbetrieblich-horizontale, allerdings hohe innerbetrieblich-vertikale Mobilitätschancen. Der Vorteil dieser vertikalen Dimension, die mit dem sogenannten Laufbahnprinzip korrespondiert, ist die hohe interne Flexibilität und Austauschfähigkeit zu Lasten der externen Flexibilität. Interne Arbeitsmärkte korrespondieren mit der Betriebsgröße, je größer der Betrieb desto wahrscheinlicher sind interne Arbeitsmärkte. Beispiele sind der Öffentliche Dienst, Banken, Versicherungen oder auch die großbetriebliche Industrie (Vgl. Sengenberger 1987, 150ff.; Keller 1999, 328ff.).

Segmentation ist das Ergebnis aus der Kombination ungleicher Beschäftigungsbedingungen respektive ungleicher Arbeitsplätze und ungleicher Zugangschancen zu den differenzierten Arbeitsplätzen. Wenn bestimmte Arbeitnehmer oder –gruppen nicht mehr die Chance auf besser bezahlte oder anderweitig attraktive Positionen im Beschäftigungssystem haben, besteht nicht mehr die Möglichkeit, die Anforderungen direkt zu vergleichen. Lohndifferenzen werden leichter legitimierbar oder eher hingenommen, selbst wenn sie sachlich nicht gerechtfertigt sind. Dieser Mechanismus greift auch, wenn bestimmte Arbeitskräfte von bestimmten Positionen ausgeschlossen werden und gar nicht die Möglichkeit erhalten, ihre Befähigung beweisen zu können. Auch wenn Arbeitsplatzdifferenzierung und Mobilitätsbeschränkungen erst in ihrer Kombination Segmentation ergeben, stellen sie jeweils die wichtigen Teilprozesse im dynamischen Prozess der Segmentierung dar. Oder anders ausgedrückt: „Inhomogenität von Arbeitsplätzen und Zugangsrestriktionen bilden *potentielle* Segmentation“ (Sengenberger 1987, 61).

¹¹ Von der Nachfrageseite nach Arbeitskräften her betrachtet fallen für jedes Beschäftigungsverhältnis nicht nur variable Kosten (Löhne, Gehälter) sondern auch fixe Kosten (Anwerben, Auswählen, Einarbeiten) an. Die Fixkosten korrelieren positiv mit dem erforderlichen Ausmaß an Spezifität der erforderlichen Qualifikationen. Für die betrieblichen Arbeitsmärkte ergibt sich, dass beide Arbeitsmarktparteien mit Blick auf die Sicherung der Erträge aus Humankapitalinvestitionen ein Interesse an möglichst stabilen Beschäftigungsverhältnissen haben. Auf den beiden anderen Teilarbeitsmärkten ist diese Interessenkonvergenz nicht so deutlich (Vgl. Gerlach 2004, 76).

In der Weiterentwicklung der Segmentationstheorie durch Sengenberger wurden zwei Faktoren bedeutend: Zum einen verschiedene Systeme der beruflichen Bildung und Qualifizierung und zum anderen national stark unterschiedlich ausgestaltete Systeme der Arbeitsbeziehungen. Im Mittelpunkt steht nun der Einfluss der korporativen Akteure bzw. Institutionen und der von ihnen geschaffenen Normen und Regeln auf die Prozesse der Etablierung stabiler vertikaler Segmentation. Die Teilarbeitsmärkte werden nicht mehr isoliert betrachtet, sondern es werden vielmehr wirtschaftliche und insbesondere soziale Regulierungs- und Steuerungsprozesse der inner- und zwischenbetrieblichen Organisation der Produktion sowie der Produktmärkte einbezogen (Vgl. ebd., 265-316). Durch die Hereinnahme dieser Variablen ist der Ansatz stärker soziologisiert, ökonomische Erklärungsanteile treten in den Hintergrund. Sengenberger will damit einen Beitrag zu einer integrierten Analyse von Arbeitsmärkten leisten (Vgl. Keller 1999, 330).

Segmentationsansätze leisten einen wesentlichen Beitrag zur Aufdeckung von Arbeitsmarktstrukturierung und deren Verfestigung. Allerdings erklären sie mit der isolierten Analyse der Arbeitsmärkte nicht die Entstehung der Arbeitslosigkeit und liefern nur wenig Möglichkeiten zu ihrer Bekämpfung. Hier bietet sich ein Rückgriff auf keynesianische Ansätze an. Im Gegensatz zur Neoklassik befürworten Segmentationstheoretiker eine quantitative und qualitative Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, die Strukturen und Prozesse der Segmentation angemessen berücksichtigt. Neben beschäftigungspolitischen Maßnahmen bedarf es einer selektiven Arbeitsmarktstrukturpolitik, die auf verbesserte Chancen von Problemgruppen, wie Langzeitarbeitslose, Geringqualifizierte, Ausländer, etc., ausgerichtet ist (Vgl. ebd., 331).

2.3 Interne Arbeitsmärkte und die Rolle der Weiterbildung

Sengenberger verweist darauf, dass externe und interne Arbeitsmärkte entsprechend ihrer unterschiedlichen institutionellen Besonderheiten interpretiert werden müssen. In den USA unterscheiden sich interne und externe Märkte nach den Anpassungsmechanismen. Auf dem internen Markt erfolgt die Anpassung über Regeln und Verfahren, auf dem externen Markt über die Marktkräfte. In der Bundesrepublik hingegen sind bspw. Regelungen auch für den externen Markt

von großer Bedeutung. Unterschieden wird daher nicht nach Markt und Regel, sondern nach betriebs- und unternehmensintern und –extern. Interne und externe Märkte unterscheiden sich nicht dadurch, dass Regulierung existiert oder nicht existiert. Auch nicht die Starrheit von Regeln und Normen sind ein Unterscheidungsmerkmal, sondern maßgeblich ist die Art der Regulierung, die den Arbeitsmarktprozess steuert (Vgl. Sengenberger 1987, 54ff.). In der vorliegenden Arbeit sind interne Arbeitsmärkte als betriebs- und unternehmensinterne Arbeitsmärkte bundesrepublikanischen Zuschnitts definiert. Interne Arbeitsmärkte sind charakterisiert durch eine Anzahl spezifischer Regelungen, wie zum Beispiel hohe Löhne und Lohnnebenleistungen, betriebsspezifische Technik und Arbeitsorganisation, innerbetriebliche Ausbildung, betriebsspezifische Regelungen zum Bestand- und Kündigungsschutz sowie zum Aufstieg. „Akzeptiert man die Definition interner Arbeitsmärkte als betriebliche Teilarbeitsmärkte, so erscheinen sie als idealer „Ort“ einer Integration gemeinsamer arbeitsmarkttheoretischer und industriesoziologischer Untersuchungen“ (Auer 1990, 30).¹² Veränderungen im Arbeits- und Produktionsprozess können durch mikroanalytisch orientierte Studien, die auch die Analyse der betriebsinternen Arbeitsmärkte umfasst, herausgearbeitet werden. Beide Ansätze – interner Arbeitsmarkt und Teilarbeitsmarkt – stehen für eine Mikrosichtweise und ermöglichen es, Hypothesen durch Fallbeispiele zu prüfen.

Mit Anpassung bezeichnet Sengenberger sowohl die Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen als auch die Veränderung von Anzahl und Art der Arbeitsplätze und Arbeitskräfte. Anpassung meint nicht, dass Angebot und Nachfrage notwendigerweise zu einem Gleichgewicht, also einem geräumten Arbeitsmarkt führt, sondern schließt ein Ungleichgewicht mit ein. Gleichzeitig geht es dabei auch um die Verteilung gesellschaftlicher Chancen und Risiken auf die Arbeitskräfte, und zwar nicht ausschließlich hinsichtlich des Einkommens sondern auch mit Blick auf Beschäftigungssicherheit, Autonomie der Arbeitsgestaltung, gesellschaftlichem Status, sozialer Anerkennung, beruflichen Perspektiven, usw. (Vgl. Sengenberger 1987, 31; Auer 1990, 30).

¹² Teilarbeitsmärkte sind abgegrenzte Struktureinheiten des Gesamtarbeitsmarktes (Vgl. Keller 1999, 329).

Um zu vermeiden, bei der ausschließlichen Berücksichtigung der betriebsinternen Arbeitsmärkte nur einen Teilbereich der Arbeitsmarktdynamik zu erfassen, ist auch der Austausch zwischen internen und externen Arbeitsmärkten mit in die Betrachtung einzubeziehen. Denn der Arbeitsmarktprozess hat eine Mikro- und eine Makrodimension: In welcher Form Anpassungen auf dem Arbeitsmarkt erfolgen, wird nicht allein vom Arbeitgeber entschieden, sondern hängt auch vor allem von existierenden Regelungen, wie der Mitbestimmung, dem Kündigungsschutz, Sozialplanregelungen, der Arbeitsmarktpolitik und vom (lokalen) Arbeitskräfteangebot ab (Vgl. Auer 1990, 31). Allerdings sind es faktisch die Betriebe und Unternehmen, die im Wesentlichen über Art und Anzahl von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen entscheiden. Damit beeinflussen sie das Niveau und die Struktur der Beschäftigung und auch die Beschäftigungschancen und –risiken. Auch hier sind die Betriebe damit ein wichtiger Bezugspunkt für die Analyse von Variablen sowohl der Arbeitsmarktforschung wie auch der Industriesoziologie. Als Beispiel einer qualitativen Variablen sei die Veränderung der Arbeitsorganisation durch die Einführung von Gruppenarbeit genannt. Hiervon ist sowohl der interne als auch der externe Arbeitsmarkt betroffen. So können sich neue Selektionsmuster bei der Einstellung zeigen, wenn bspw. aufgrund von Sprache und Kommunikation als einer wichtigen Voraussetzung für die Arbeit in Teams, weniger Ausländer eingestellt werden. Auch Entlassungen sind selektiv, da neue Formen der Arbeitsorganisation eine Restrukturierung der Arbeitskräfte bewirkt, d.h. bei der Anpassung von Angebot und Nachfrage auf dem internen und externen Teilarbeitsmarkt für Industriearbeiter kommt es zu Neuregelungen. Jede dieser betrieblichen Entscheidungen weist eine Mikro- und eine Makrodimension auf. Für Auer resultieren hieraus zwei für die Arbeitsmarktforschung bedeutende Schlussfolgerungen: Erstens der Arbeitsmarktforschung im Bereich der qualitativen Anpassung, in Form etwa der „neuen Produktionskonzepte“ von Kern/Schumann, eine industriesoziologische Dimension zur Seite zu stellen. Das bedeutet, solche Variablen in die Analyse der Anpassungsprozesse aufzunehmen, da sie mit Einfluss nehmen auf die Struktur der Arbeitskräfte. Und zweitens ist an den Schnittstellen zwischen der Mikroebene und der Makroebene des Arbeitsmarktes die Arbeitsmarktforschung konzeptionell weiter auszubauen (Vgl. ebd., 32).

Frühere empirische Untersuchungen von Sengenberger (1979) zu betriebsinternen Arbeitsmärkten zeigten neben der Koexistenz der drei Typen von Teilarbeitsmärkten, dass auf betrieblichen Arbeitsmärkten Spaltungen zwischen Stamm- und Randbelegschaften deutlich werden. Während Stammebelegschaften eine relative Beschäftigungssicherheit erhielten, besetzten Randbelegschaften instabile, konjunkturell gefährdete Arbeitsplätze auf unteren Positionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie (Vgl. Gerlach 2004, 79f.). Seit den 1980er Jahren lässt sich eine Verstetigung und Verfestigung betriebsinterner Arbeitsmärkte feststellen. Die Herausbildung betriebinterner Märkte ist jedoch kein Phänomen der heutigen Zeit. Vielmehr wurde die früher relevante Segmentierung nach Berufen im Zuge von Mechanisierung und Automation immer mehr durch eine Betriebszentrierung abgelöst. Auch in Zeiten ökonomischer Prosperität existiert die Unterscheidung zwischen Stamm- und Randbelegschaften, sie ist dann aber weniger ausgeprägt, in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit gewinnt sie an Bedeutung. Die internen Arbeitsmärkte erfahren eine weitgehende soziale Schließung, Arbeitslose und Randgruppen werden zunehmend ausgegrenzt (Vgl. Keller 1999, 331f.).

Blieb in der herkömmlichen Arbeitsmarkttheorie größtenteils zunächst eine Reaktion auf die Erkenntnisfortschritte der Segmentationstheorie (in den USA, GB und der BRD) aus, hat sich diese Situation in der heutigen Forschungslandschaft grundlegend verändert. Ergebnisse der neueren Segregationsforschung¹³ zeigen, dass die Segmentation in betriebsinterne und externe Arbeitsmärkte durch eine Segregation nach Qualifikationen¹⁴ ergänzt und überlagert wird. Fairnessnormen, die für die Lohnbildung auf betriebsinternen Arbeitsmärkten große Bedeutung haben und sich im Zeitablauf nur sehr langsam ändern, können die Produktivität bei einer großen Ungleichheit der Arbeitseinkommen auf betriebsinternen Arbeitsmärkten negativ beeinflussen. Bei zunehmenden Einkommensdisparitäten am externen Arbeitsmarkt ergibt sich für Firmen mit betriebsinternen Arbeitsmärkten, die überdurchschnittlich hohe Löhne zahlen, ein Anreiz,

¹³ Die neuere Segmentationsforschung firmiert teilweise unter anderen Begriffen so z.B. der Segregationsforschung (Vgl. Gerlach 2004, 80).

¹⁴ Qualifikatorische Segregation meint hier den Sortierprozess, der bewirkt, dass innerhalb von Unternehmen überwiegend Arbeitskräfte einer Qualifikationsstufe, also bspw. hochqualifizierte oder geringqualifizierte Arbeitskräfte, beschäftigt werden (Vgl. Gerlach/Meyer/Tsertsvadze 2002, 52).

Beschäftigte in gering bezahlten Berufen auszulagern (Vgl. Gerlach 2004, 81f.). Untersuchungen im Verarbeitenden Gewerbe in Westdeutschland zeigen, dass die Segregation im Zeitraum 1994 bis 2000 zwischen Betrieben nach Qualifikationsgruppen zugenommen hat. Eine verstärkte Partizipation der Beschäftigten, Produkt- und Prozessinnovationen sowie die Existenz eines Betriebsrats und eine Gewinnbeteiligung des Managements führten zu einer Verstärkung der Segregation (Vgl. Gerlach/Meyer/Tsertsvadze 2002).

Zeigte sich noch bis in die Mitte der 1990er Jahre nur eine schwache empirische Evidenz einer abnehmenden Bedeutung betriebsinterner Arbeitsmärkte bezüglich ihrer Dimension Beschäftigungsdauer (Vgl. ebd., 83ff. Alda/Bellmann 2003; Erlinghagen 2004), so belegen neuere Untersuchungen auf Basis der IAB Beschäftigtenstichprobe einen Rückgang der Beschäftigungsstabilität gemessen an der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Vgl. Erlinghagen 2006). Im Zeitverlauf von 1975 bis 2001 zeigt sich für Westdeutschland eine von individuellen, betrieblichen und makroökonomischen Faktoren unabhängige generelle Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen. Ferner basieren diese Entwicklungen auf einer Polarisierung insbesondere aufgrund der Qualifikation von Beschäftigten. Erlinghagen merkt an, dass die „Destabilisierung von Beschäftigung insgesamt kein kontinuierlicher Zeittrend ist, sondern die individuellen Arbeitsmarktakteure zu unterschiedlichen Zeiten mal mehr, mal weniger von der Beschleunigung betroffen gewesen sind“ (Ebd., 42). Insbesondere Ungelernte und Akademiker weisen eine erhöhte Mobilität auf. Während qualifizierte Beschäftigte höhere Chancen haben den Betrieb zu wechseln und ihr Risiko, arbeitslos zu werden, abnimmt, erleben Ungelernte eine „doppelte Polarisierung“ (Ebd.). Einerseits unterliegen sie einem höheren Arbeitslosigkeitsrisiko, andererseits sind sie häufiger von einem unmittelbaren Betriebswechsel betroffen. Damit wird eher die wissenschaftliche These gestärkt, dass es zu einer stärkeren qualifikationsspezifischen Ausdifferenzierung von Arbeitsmarktchancen und Arbeitsmarktrisiken kommt. Dann aber ist auch anzunehmen, dass auch die geringer Qualifizierten in zunehmendem Maße über wesentliche Basisqualifikationen verfügen müssen, um auf dem wissenschaftlichen Arbeitsmarkt bestehen zu können (Vgl., ebd.).

2.3.1 Dimensionen betrieblicher Flexibilität

Nicht-standardisierte oder auch atypische Formen der Beschäftigung wie zum Beispiel Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung, Teilzeitarbeit oder befristete Beschäftigung, erfüllen auf dem Arbeitsmarkt verschiedene Funktionen. So werden sie eingesetzt, um die Arbeitskosten zu senken, die Anpassungsfähigkeit des Arbeitseinsatzes zu erhöhen oder auch, um die Instrumente der betrieblichen Personalpolitik zu erweitern. Sie erhöhen die externe Flexibilität von Betrieben. Interne Flexibilität meint demgegenüber die Anpassung der Beschäftigtenzahl an veränderte Nachfragebedingungen, ohne auf den externen Arbeitsmarkt zurückzugreifen (Vgl. Keller/Seifert 2006, 237).

Als Rahmen, die Bedeutung der betrieblichen Flexibilität für die Beschäftigung zu analysieren, dient das ursprünglich von Atkinson (1985) entwickelte Konzept der internen und externen Flexibilisierung. Atkinson unterscheidet die Idealtypen der internen und externen Flexibilität in eine quantitativ (numerische) und eine qualitativ (funktionale) Dimension. Die interne quantitative Flexibilisierung beinhaltet Veränderungen beim Arbeitszeitmuster, also bspw. das Reduzieren von Mehrarbeit, Kurzarbeit oder auch die Einführung von Schichtmodellen, das Vorziehen von Urlaub, den Abbau der Arbeitszeitkonten sowie Arbeitszeitverkürzungen. Interne qualitative Flexibilisierung meint Variationen bei der Lage der Arbeitszeit, interne Aus- und Weiterbildung, Umschulungen oder auch Versetzungen und Veränderungen der Arbeitsorganisation, Mehrfachqualifikationen und Wechsel von Aufgaben sowie die Delegation von Verantwortung. Die externe quantitative Flexibilisierung umfasst Zu- und Abgänge in Beschäftigung durch Einstellungen, Entlassung und Vorruhestandsregelungen, Befristung von Arbeitsverträgen und Inanspruchnahme von Leiharbeit. Die externe qualitative Flexibilisierung bezieht sich z.B. auf die Verkürzung von Lieferzeiten und Outsourcing.

Die deutschen Arbeitsmärkte sind im internationalen Vergleich mehr auf einem Verständnis von interner gegenüber externer Flexibilität gekennzeichnet, um auf Veränderungen der Güter und Dienstleistungen, Märkte und Technologien zu reagieren. Eine Arbeitszeitorganisation, die trotz Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierungen eine Ausweitung der betrieblichen Nutzungszeiten

ermöglicht, die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung und Organisationskonzepte, die auf die eingeübte Zusammenarbeit im Team setzen, sollen die Anpassungen erleichtern (Vgl. Bellmann/Alda 2004, 255). Doch obwohl das bundesdeutsche Beschäftigungssystem damit eher auf eine Verwendung von Formen der internen Flexibilität beruht, ist die Bedeutung von nicht-standardisierten Beschäftigungsformen in den letzten Jahrzehnten angestiegen (Vgl. ebd., 260). Mittlerweile sind gut ein Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland atypisch beschäftigt, also in Teilzeit, Minijobs, auf befristeten Stellen oder als Leiharbeiter. Mitte der 1970er Jahre lag der Anteil standardisierter Beschäftigung in Westdeutschland noch bei über 80 Prozent (Vgl. Dörre 2005, 76; Böckler Impuls 2007a). Die von der Politik gesetzten Rahmenbedingungen für atypische Beschäftigungsformen unterstützen die Nutzung in den Betrieben. Mit dem Ziel atypische Beschäftigungsformen auszuweiten, wurden seit den 1980er Jahren Deregulierungsmaßnahmen umgesetzt, die längere Befristungen und eine längere Dauer der Arbeitnehmerüberlassung ermöglichen wie beispielsweise im Beschäftigungsförderungsgesetz, dem Teilzeit- und Befristungsgesetz oder auch durch die Hartz-Gesetze.

Der betriebliche Einsatz atypischer Beschäftigung ist zum Teil auf Anpassungserfordernisse an wirtschaftliche Schwankungen zurückzuführen. Allerdings verfügen deutsche Betriebe über eine Vielzahl alternativer Instrumente, um diesen Schwankungen zu begegnen. Welche Anpassungsstrategie in den Betrieben gewählt wird, kann durch atypische Beschäftigungsverhältnisse unterschiedlich beeinflusst werden. So dienen geringfügige Beschäftigung und Teilzeitarbeit insbesondere zur intern-temporalen Flexibilisierung. Leiharbeit und befristete Beschäftigung stellen demgegenüber die klassischen Formen der extern-numerischen Flexibilisierung dar. Oftmals kommen diese Formen kombiniert zum Einsatz und ermöglichen Betrieben mittlerweile beachtliche Flexibilisierungspotenziale. Letztlich entscheiden betriebliche Kosten-Nutzen-Kalküle und das Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt darüber, welche Anpassungsform die Betriebe wählen (Vgl. Keller/Seifert 2006, 237). Die Frage ist, wann sich Strategien der internen Anpassung gegenüber externen Anpassungsstrategien für Betriebe als vorteilhafter erweisen. Aufwendungen für die Suche, Einstellung und Qualifizierung von Arbeitskräften entstehen zu Beginn

eines Arbeitsverhältnisses, die Erträge hingegen folgen erst im späteren Zeitverlauf. Das Beschäftigungsfixkostenargument spricht daher im Allgemeinen für längerfristige Arbeitsverhältnisse (Vgl. Bellmann/Alda 2004, 256). Interne Maßnahmen der Flexibilität bieten hier Vorteile gegenüber externer Anpassungsflexibilität, denn betriebliches Humankapital bleibt erhalten, die Anpassungskosten fallen niedriger aus, bestehende gute Zusammenarbeit in Teams kann fortgesetzt werden und die Arbeitskräfte sind motiviert und neuen Anforderungen gegenüber aufgeschlossen (Vgl. ebd., 256).

2.3.2 Die Rolle der Weiterbildung

Neue Technologien und wirtschaftliche Entwicklungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Beschäftigten und Unternehmen an die sich daraus ergebenden Wandlungsprozesse. Vor dem Hintergrund der Anforderungen, die sich aus dem technischen und organisatorischen Wandel, wie auch der demografischen Entwicklung, ergeben, ist von einer zunehmenden Bedeutung der beruflichen Weiterbildung auszugehen. Denn aus dem technischen Fortschritt heraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Wissen und die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten permanent anzupassen. Mit Blick auf neue Produkte und Produktionsprozesse und deren erhöhter Umsetzungsgeschwindigkeit sinkt die Halbwertszeit des Wissens. Zu technischen Neuerungen treten oftmals organisatorische Veränderungen wie die Einführung neuer Arbeits- und Organisationsformen, die mit flacheren Hierarchien, der Dezentralisierung von Arbeitsbereichen und einer zunehmenden Eigenverantwortung einhergehen (siehe hierzu auch Kap. 3). Arbeitsmarktpolitik sollte zu einer kontinuierlichen Förderung des Arbeitskräftepotentials beitragen, um durch eine zukunftsfähige Qualifizierung und dem Erhalt respektive der Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit eine erhöhte Anpassungsfähigkeit an diese Veränderungsprozesse zu ermöglichen (Vgl. Initiative für Arbeitsmarktpolitik 2002). Herausgearbeitet werden soll, inwieweit möglicherweise mittels neuer Weiterbildungsstrategien in zukunftssträchtigen Tätigkeitsfeldern die Anpassungsfähigkeit an den strukturellen und wirtschaftlichen Wandel von Unternehmen und ihren Beschäftigten gestiegen ist.

Arbeitsimmanentes Lernen hat sich als günstigste Form der beruflichen Weiterbildung erwiesen. Das Besondere an dieser Form der Weiterbildung ist,

dass sie in der Regel eng an betriebsspezifische Anforderungen gebunden ist. Daher geht damit eine Einschränkung der betrieblichen Flexibilität und der beruflichen Mobilität einher. Zusätzlich zum arbeitsimmanenten Lernen ist die Zahl an Weiterbildungsanlässen gestiegen. So ergeben sich Lernerfordernisse aus dem schnelleren Verfall des beruflichen Wissens, zügigen beruflichen Umstrukturierungen und damit einhergehender Mobilität, der Mobilität aus individuellen Beweggründen, der allgemeinen Erhöhung gesellschaftlicher Mindestanforderungen und auch der zunehmenden Bedeutung von Bildung in den verschiedenen Lebensbereichen (Kultur, Freizeit, etc.) sowie der zunehmenden Bedeutung von Weiterbildung für die soziale Integration. Mit dem Konzept des lebenslangen Lernens wird die stärkere Verbindung der verschiedenen Weiterbildungsaktivitäten, die Bedeutung des Transfers im Lernen und die Vorbereitung auf eigenaktives Lernen betont (Vgl. Bellmann/Alda 2004, 256).

Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens in der Arbeitswelt ist mittlerweile Konsens, allein an der Umsetzung mangelt es. Zusätzlich verfestigt sich soziale Ungleichheit durch eine mangelnde Weiterbildungsteilnahme von gering qualifizierten Arbeitskräften: Nach dem OECD-Bericht nahmen in 2003 nur vier Prozent der Beschäftigten mit einfacher Schulbildung an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Dem stehen 26 Prozent bei den Beschäftigten mit einem Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss gegenüber (Vgl. Expertenkommission 2004)

Aus den bisherigen Ausführungen ist der Ansatz von Sengenberger zu stützen, dass der Arbeitsmarkt nur von der Organisation der Arbeit und des Arbeitsvollzugs her zu verstehen ist. Jedoch müssen hierbei auch Rückkoppelungsprozesse beachtet werden. Denn betriebliche Entscheidungen über die Formen der Arbeitsorganisation beeinflussen zwar Qualifikationsverteilung und insbesondere die Struktur der Arbeitskräfte, allerdings handelt es sich nicht um gänzlich freie Entscheidungen. Vielmehr hängen sie von der vorhandenen Struktur der Arbeitskräfte am internen wie auch externen Arbeitsmarkt ab, zum Beispiel nach Alter, Qualifikation und Geschlecht. Abhängig ist die Entscheidung weiterhin von institutionellen Faktoren wie der Tradition der Arbeitsorganisation und mit ihr verbundener Hierarchien sowie dem System der Ausbildung und dem der

Arbeitsbeziehungen. „Es sind diese Wechselwirkungen zwischen Veränderungen in der Organisation des Produktionsprozesses und internen und externen Arbeitsmärkten und Institutionen, die in einem interdisziplinären Ansatz berücksichtigt werden sollten“ (Auer 1990, 34).

Mit dem Wandel in den industriellen Beziehungen nehmen Regelungen auf der betrieblichen Ebene in steigendem Maße zu. Stichworte hierfür sind Dezentralisierung in den Arbeitsbeziehungen und Flexibilisierung der Arbeit auf den internen Arbeitsmärkten. Die verbindliche Wirkung von Flächentarifverträgen auf eine Vielzahl betrieblicher Regelungen durch das Setzen übertariflicher Mindeststandards nimmt tendenziell ab. Zunehmend finden Aushandlungsprozesse auf der betrieblichen Ebene statt. Die dort getroffenen Regelungen werden zu entscheidenden Strukturierungsmechanismen für den internen Arbeitsmarkt. Diese gilt es in den Blick zu nehmen. Eine stärkere Berücksichtigung externer Arbeitspolitik und Arbeitsmarktpolitik ist notwendig, um auf die Prozesse bzw. Ergebnisse auf den internen Arbeitsmärkten angemessen reagieren zu können und damit insgesamt Ansätze für eine wirkungsvollere Arbeitsmarktpolitik erkennen zu können. Sei es bezüglich einer präventiven Herangehensweise an Möglichkeiten der Organisation und Finanzierung betriebsinterner und betriebsexterner Weiterbildungskonzepte im Rahmen staatlicher Arbeitsmarktpolitik, die auch mit dem Konzept des Ansatzes Lebenslanges Lernen vereinbar sind. Sei es im Rahmen einer integrierten Wirtschafts- und Strukturpolitik, die Potenziale der (lokalen) Arbeitsmärkte ausschöpft respektive aufbauen kann.

3 Strukturwandel und Beschäftigungskrisen

Seit Mitte der 1970er Jahre ist die Bundesrepublik mit dem Problem anhaltender Massenarbeitslosigkeit konfrontiert. Oftmals wird der Strukturwandel in öffentlichen Diskussionen als Verursacher und damit als etwas Bedrohliches angesehen. Die negativen Seiten des Strukturwandels werden hierbei hervorgehoben. Ausgeblendet bleibt aus dieser Sicht, dass der Strukturwandel ein integraler Bestandteil der wirtschaftlichen Entwicklung und sogar Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum ist. Die Produktionsfaktoren werden im Verlauf des strukturellen Wandels in der Regel in eine rentablere Verwendung gelenkt und

damit geht ein positiver Beitrag zum Wohlstand einher (Vgl. Ragnitz 2004, 59). Im Verlauf der industriellen Entwicklung führten Prozessinnovationen und die damit einhergehenden Produktivitätssteigerungen zu einer relativen Einsparung von Kapital und insbesondere Arbeit. Die Produktivitätssteigerungen waren Grundvoraussetzung für Produktinnovationen, da sie es ermöglichten, Produktionsfaktoren einer neuen Verwendung zuzuführen. Verstärkt wurden Arbeitskräfte aus dem primären Sektor freigesetzt, wobei diese Freisetzung durch zusätzlich geschaffene Beschäftigung, insbesondere im sekundären, aber auch im tertiären Sektor, kompensiert werden konnte. Im Rahmen der Entwicklung moderner Industriegesellschaften führte die zunehmende gesamtwirtschaftliche Güterausstattung jedoch dazu, dass der Kompensationseffekt den Freisetzungseffekt nicht mehr aufwiegen konnte. Hierfür gibt es vielfältige und interdependente Gründe, die in der Wissenschaft kontrovers diskutiert werden. So wird einerseits der mit steigendem Entwicklungsgrad sinkende Bedarf Arbeitskräften in traditionellen Industrien der Privatwirtschaft benannt, der auf die Kombination aus arbeitsparenden Produktivitätssteigerungen und zunehmender Sättigungstendenzen bei der privaten Nachfrage zurückgeführt wird. Die grundsätzlich für jeden Markt bzw. jede Branche bestehenden technischen und ökonomischen Entwicklungsgrenzen bewirken den Übergang entwickelter Märkte in die stagnative Phase. Entstehen immer wieder neue Produktmärkte, wird die Stagnation auf den Schrumpfungsmärkten durch die Expansion in den Wachstumsmärkten kompensiert. Gelingt es jedoch immer weniger neue Märkte zu erschließen, sind langfristig sinkende Rentabilitäten und die Schrumpfung dieser Märkte allerdings nicht zu verhindern. Die in den schrumpfenden Teilmärkten entlassenen Arbeitskräfte können in steigendem Maße nicht mehr, wie noch in der Vergangenheit, von neu entstehenden Sektoren aufgenommen werden. Durch die fehlenden Kompensationsmöglichkeiten verändert sich der Charakter der Arbeitslosigkeit, aus konjunktureller wird zunehmend strukturelle, also dauerhafte Arbeitslosigkeit (Fourastié 1954, Zinn 1993, Reuter 1998).

Andererseits wird der These einer sinkenden Nachfrage auf Grund relativer Sättigungsgrenzen widersprochen und insbesondere zunehmenden Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung, Rationalisierungseffekten sowie Substitutionsprozessen eine prägende Rolle im Verlauf des Strukturwandels

zugesprochen (Vgl. Gershuny 1981, Giarini/Liedtke 1998, Rifkin 1995). Technologisch bedingte Massenentlassungen führten dazu, dass zu wenige Arbeitsplätze zur Verfügung stehen und die Arbeitslosigkeit ansteigen wird. Perspektivisch wird eine „automatisierte Zukunft“ (Rifkin 1995, 217) vorhergesagt, in der die menschliche Arbeitskraft mehr und mehr durch Maschinen ersetzt wird. Selbst expandierende Weltmärkte werden die Überproduktion an Gütern und Dienstleistungen nicht aufnehmen können. Steigende Arbeitslosigkeit, die die Kaufkraft senkt und eine zunehmende Polarisierung von Arm und Reich, erhöhen gesellschaftliche Konflikte, durch die an den Rand gedrängten Menschen. Bei dieser durchaus nachvollziehbaren Argumentation spielen, im Gegensatz zu den Stagnationstheoretikern, relative Sättigungsgrenzen und die damit verbundenen Auswirkungen allerdings keine Rolle.

Letztlich stellt sich die Frage, wie mit den Ergebnissen der wirtschaftlichen Entwicklung umgegangen wird. Denn auch hier gilt, dass die Prozesse beeinflussbar und damit veränderbar sind. Ein Beispiel hierfür ist die Rolle von Arbeitszeitpolitik. So konnte über die schrittweise kollektive Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit seit dem zweiten Weltkrieg Beschäftigung gesichert und neue geschaffen werden. Der Rückgang des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens wurde durch diese Arbeitszeitverkürzungen zum Teil aufgefangen und das Ausmaß der Arbeitslosigkeit wäre ohne sie noch höher ausgefallen (s. Kap. 5.1.1). Jeder Strukturwandel vollzieht sich unter bestimmten Rahmenbedingungen, die innerhalb von gesellschaftlichen Strukturen bestehen. Ein Einflussfaktor auf den Strukturwandel sind die Entscheidungen, die von den Unternehmen getroffen werden. Die Unternehmen wiederum reagieren auf den Strukturwandel in der Gesamtwirtschaft und ihres Sektors, also bspw. des Produzierenden Gewerbes und versuchen sich dem Wandel anzupassen (Vgl. Engberding 1998, 22f.). Sowohl auf der gesamtwirtschaftlichen als auch auf der betrieblichen Ebene kann auf den strukturellen Wandel Einfluss genommen werden. Im folgenden Kapitel wird auf den betrieblichen Strukturwandel und die Anpassungsmechanismen von Unternehmen eingegangen.

3.1 Betrieblicher Strukturwandel – Reorganisation und Rationalisierung von Arbeit

Die Literatur zur Reorganisation von Unternehmen weist auf den engen Zusammenhang zwischen arbeits- und organisationsbezogenen Rationalisierungs- bzw. Reorganisationsstrategien hin (Vgl. Struck 1998; Funder 1999; D'Alessio/u.a. 2000). Einigkeit besteht hierbei in der abnehmenden Dominanz des „technozentrischen“ Modernisierungsmodells (Struck 1998, 56f.), welches Technik, Arbeitsorganisation und Personalplanung und –einsatz nicht als gleichzeitige und gleichwertig zu berücksichtigende Momente betrieblicher Rationalisierungsprozesse betrachtete. Ersetzt wird es durch „die ‚ganzheitliche‘ systematische Produktionsmodernisierung, die alle betrieblichen Transformationsbereiche systematisch erfaßt“ (Ebd., 57). Dennoch bleibt häufig unklar, in welcher Form und weshalb jeweils die einzelnen betriebsstrategischen Felder in spezifischer Weise miteinander verbunden werden und welche Veränderungen sich daraus im Einzelnen ergeben. Die Industriesoziologie beschäftigt und beschäftigt sich immer wieder mit dem Zusammenhang von betrieblicher Organisation und der Organisation von Arbeit und somit auch mit dem Zusammenhang der Reorganisation und Restrukturierung von Betrieben und der Rationalisierung von Arbeit (Vgl. Kratzer 2003, 29).¹⁵ Nachdem erkannt worden war, dass ein struktureller Zusammenhang der Parameter Organisation, Technik und Arbeit im Rahmen des „tayloristischen Rationalisierungsmusters“ besteht (Vgl. Bechtle/Lutz 1989),¹⁶ begann eine lang andauernde, teilweise kontroverse Debatte um mögliche neue übergreifende Rationalisierungstrends als

¹⁵ Bei einer Reorganisation werden abgegrenzte Teilbereiche eines Unternehmens und einzelne Arbeitsprozesse an veränderte Anforderungen angepasst – im Gegensatz zur Neuorganisation, die die Planung von vollständig neuen Unternehmensstrukturen beinhaltet. Reorganisation umfasst die planmäßige Änderung vorhandener Organisationsstrukturen und ist der Regelfall in der praktischen Organisationsarbeit. Rationalisierung meint, organisatorische Änderungen, die primär darauf zielen, die Effizienz der Arbeitsprozesse zu erhöhen (Vgl. Schulte-Zurhausen 2005, 5). Eine einheitliche Definition für den Begriff Rationalisierung existiert bislang nicht. Hauptsächlich wird er in Bezug auf Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmen angewendet. Unterschieden werden hierbei mindestens drei Maßnahmen: (a) organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Koordination der Arbeit (bspw. Taylorismus, Lean Management), (b) Maßnahmen zur Reduzierung des Rohstoff-, Material- und Energieeinsatzes (bspw. Wertanalyse) und (c) Maßnahmen zur Substitution menschlicher Arbeit durch den Einsatz von Maschinen (bspw. CIM) (Vgl. Wilkesmann 2005, 329).

¹⁶ Das tayloristische Rationalisierungsmuster wird beschrieben mit einer fachlichen, hierarchischen und funktionalen Arbeitsteilung; der strikten Trennung von Hand- und Kopfarbeit; der tendenziellen vollständigen Durchplanung aller Produktionsabläufe und der Standardisierung der Arbeitsprozesse, einem Penum-/Bonussystem - bei (nicht-) erreichen vorgegebener Ziele gibt es (Abzug) Bonus; der verbreiteten Entqualifizierung von den ausführenden Arbeiten und damit auch der Arbeitskräfte (Vgl. Bechtle/Lutz 1989, 11f.).

Reaktion auf die sichtbare Krise dieses Produktions- bzw. Regulationsmodells (Vgl. Kratzer 2003, 30).¹⁷

Einerseits ist zu beobachten, dass sich tayloristische Strukturen und Organisationsprinzipien als durchaus beharrlich zeigen (Vgl. Minssen 2000, Nordhause-Janz/Pekruhl 2000) und andererseits sind auch Rück-Wendungen, Re-Taylorisierungstendenzen bzw. teilweise Rücknahmen organisatorischer Innovationen (Vgl. Springer 1999; Gerst 2000; Kühl 2001) zu beobachten. Die „Neue Unübersichtlichkeit“ (Schumann 2000, 12), geht aus den Ungleichzeitigkeiten, Widersprüchen und Unklarheiten hervor, mit denen die Unternehmen auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. So lassen sich in den betrieblichen Rationalisierungsprozessen eine Vielzahl an Gestaltungskonzepten und unterschiedlichen Umsetzungsformen beobachten (Vgl. Schumann 2008, 381). Konsens besteht mittlerweile darin, dass das tayloristische Rationalisierungsmodell heute nicht mehr dominant ist, zumindest nicht als mehr oder weniger allgemein gültiges strukturbildendes Leitbild.

Allerdings hat sich bislang auch noch kein eindeutig dominantes neues Rationalisierungsmuster herausgebildet. Vom Ende tayloristischer Rationalisierungsmuster kann dennoch nicht gesprochen werden. Gegenüber einem zuvor noch dominanten tayloristischen Rationalisierungsmuster koexistieren nunmehr alte und neue Organisationszuschnitte und konkurrierende Konzepte. Ein neuer „one best way“ wird sowohl empirisch als auch theoretisch als fraglich angesehen. Allgemein akzeptierte Antworten dazu, was das Neue ist oder sein wird, existieren bislang nicht (Vgl. Kratzer 2003, 30f.). Obgleich sich eine große Vielfalt an Reorganisations- bzw. Rationalisierungsmustern zeigt, lassen sich jedoch übergreifende Merkmale des seit längerer Zeit beobachteten Reorganisationsgeschehens ausmachen. Zu den zwei zentralen Tendenzen der betrieblichen Reorganisation zählen die komplementären Prozesse der Dezentralisierung und der Vermarktlichung (Vgl. ebd., 33).

Um die Veränderungen in den Rationalisierungs- bzw. Reorganisationsstrategien der Unternehmen und die Hintergründe hierfür zu verdeutlichen, wird zunächst auf

¹⁷ Ausführlich siehe Sauer/Döhl 1997.

die Entwicklungen in den 1980er und 1990er Jahren eingegangen.

3.1.1 Rückblick: Reorganisation in den 1980er Jahren

Spätestens seit der ersten Hälfte der 1980er Jahre versuchten die Unternehmen ihre Effektivität und Effizienz zu steigern, indem sie neue Gestaltungsräume nutzen und ihre Handlungsoptionen auf die Grenzen überschreitende Zusammenarbeit von mehreren Betrieben ausweiteten. Die geplanten Umgestaltungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zielten auf zusätzliche Rationalisierungsgewinne und setzten sich in der Praxis durch. Neue Kooperationsformen und neue Abhängigkeiten entstanden, wobei die komplementäre Nutzung heterogener Produktionsbedingungen innerhalb der ganzen Wertschöpfungskette ein maßgeblicher Faktor für die erzielten Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerungen ist (Vgl. Hendrix/u.a. 2003, 8). Wird Unternehmensreorganisation als Moment der Rationalisierung begriffen, kann an die in den 1980er Jahren vorherrschende Debatte um die Krise bzw. das Ende des Taylorismus und die Formen, wie diese Erosionsprozesse zu überwinden sind, angeknüpft werden. Seit Mitte der 1980er Jahre zeigen sich immer mehr Erosionstendenzen im Leitbild der tayloristisch-fordistischen Massenproduktion und einer Arbeits- und Organisationsgestaltung, die auf Dequalifizierung und rigide Arbeitsteilung setzt. So wurden nicht nur die Grenzen tayloristisch-fordistischer Produktionsformen deutlich, sondern es zeichneten sich bereits die Konturen von neuen Prinzipien ab. Im Vordergrund der anwendungsorientierten Rationalisierungsdebatte, die stark von den Ingenieurwissenschaften dominiert war, standen technikzentrierte Konzepte einer fortschreitenden Automatisierung wie das Computer Integrated Manufacturing (CIM). Allerdings identifizierte auch die sozialwissenschaftliche Rationalisierungsforschung neuartige Rationalisierungsprinzipien und formulierte Konzepte, die beanspruchten, zu den zukünftigen Entwicklungsrichtungen betrieblicher Rationalisierung Aussagen treffen zu können. Neben neuen arbeitspolitischen Konzepten, die in Abwendung vom Taylorismus einen neuen Typ von Produktionsarbeit erkennen, der durch eine breite Funktions- und Aufgabenintegration gekennzeichnet ist, wurde als neue Zielrichtung der betrieblichen Rationalisierung Mitte der 1980er Jahre auf eine organisatorische Neuordnung betrieblicher Funktionen und Abläufe verwiesen. Diese sollten sowohl prozess- als auch betriebsübergreifende integriert und auf Basis der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien vernetzt

werden (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 19). Der „Neue Rationalisierungstyp“ zeichnet sich gegenüber dem bisherigen insbesondere durch einen Einbezug mehrerer Teilbereiche und Einzeltätigkeiten aus; indem er vielfach den gesamten Betrieb zum Gegenstand hat, zielt er jedoch auch auf über den einzelnen Betrieb hinaus reichende Formen der Kooperation ab (Vgl. Hendrix/u.a. 2003, 9). Festzustellen ist, „dass Rationalisierung nicht mehr allein arbeitskraftbezogen verläuft, sondern der Gesamtzusammenhang der Wertschöpfungskette zu ihrem Gegenstand wird“ (Vgl. Hirsch-Kreinsen 2003, 8). Es entstand eine breite Kontroverse in der wissenschaftlichen Diskussion darüber, welche Bedeutung Technik, Arbeit und Organisation zukommen und welchen historischen Stellenwert diese einzelnen Merkmale in den neuen Perspektiven betrieblicher Rationalisierung einnehmen (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 19).

3.1.2 Reorganisation als Reaktion auf die Krise Anfang der 1990er Jahre

Mit veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wandelten sich auch die Unternehmenskonzepte und Managementstrategien. Die Entwicklung in den 1990er Jahren war geprägt von einem raschen ökonomischen Umbruch und einer unsicheren institutionellen Neuordnung. Die Entwicklungstendenzen sind durch Deregulierung von Märkten, Intensivierung der weltweiten Konkurrenz, fortschreitender Internationalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte, Restrukturierung und Konzentration von Unternehmen sowie durch Etablierung von transnationalen Produktions- und Wertschöpfungsketten gekennzeichnet (Vgl. Hirsch-Kreinsen 2000, 1). Vor dem Hintergrund der Auswirkungen des konjunkturellen Abschwungs 1992/93 reagierten die Unternehmen mit veränderten Produktions- und Managementkonzepten.

In der ersten Hälfte der 1990er Jahre nahm insbesondere bei den international agierenden Unternehmen der Druck zu, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, was nicht zuletzt mit den zunehmenden Globalisierungstendenzen zusammenhing. Vor allem die Großunternehmen, die noch in den 1980er Jahren infolge ihrer marktbeherrschenden Stellung hohe Wachstumsraten und Profitmargen erzielt hatten, wie beispielsweise die großen Hardwarehersteller in der IT-Branche, waren hiervon besonders stark betroffen. Hinzu kam bei den

Großunternehmen, dass sich bei ihnen während der überdurchschnittlichen Wachstumsphase Rigiditäten und hierarchische Subsysteme herausgebildet hatten, die in einer komplexen, starren und nur schwer zu koordinierenden Gesamtorganisation resultierten. Nun aber mussten sie sich auf eine Kosten- und Preiskonkurrenz einstellen, auf die weder sie noch ihre organisatorische Struktur eingerichtet waren. Während einige einen expansiven Kurs der Marktausweitung durch Diversifizierung verfolgten, blieb schließlich für viele nur der Weg einer umfassenden Reorganisation (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 30). Rationalisierungskonzepte, die zu einer höheren Flexibilität und Innovationsfähigkeit führen sollten, stellen Strategien dar, um unternehmerische Risiken zu minimieren. Neben expansiven Marktstrategien findet in den Unternehmen auch die Konzentration auf Kernkompetenzen statt, um die Kostenstrukturen und die Produktivität zu verbessern. Hinzu treten flexible, kunden- und projektorientierte Organisationsstrukturen. Die Organisationsformen sollten ein deutlich schnelleres Reagieren ermöglichen. Neben den unternehmerischen Strategien der Kostensenkung und Qualitätssicherung gewinnen die schnelle Anpassung an wechselnde Marktgegebenheiten, das Aufspüren neuer Marktpotenziale sowie Produktinnovationen an Relevanz, um bei einer steigenden Weltmarktkonkurrenz bestehen zu können. Feste, hochgradig formierte, integrierte und zentralisierte Unternehmensstrukturen sind auf dem Hintergrund dieses Wandels in den Rahmenbedingungen der Kapitalverwertung kontraproduktiv (Vgl. Hendrix/u.a. 2003, 8f.). Bei fast allen Unternehmen, die als Beispiel für grundlegende Umstrukturierungen in den 1990er Jahren diskutiert wurden, findet sich dieser Zusammenhang von Reorganisation und Krise. Die Reorganisation selbst wird häufig in Form eines harten Sanierungsprozesses umgesetzt, der oftmals insbesondere zu Lasten der Beschäftigten geht (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 30).

Auch wenn sich im Verlauf der 1980er Jahre die neuen arbeitspolitischen und organisatorischen Perspektiven der Rationalisierung nicht im breiten Umfang durchgesetzt haben, bilden sie in ihrer Verknüpfung zentrale Konstruktionsprinzipien eines neuen „Produktionsmodells“, das in der Zuspitzung der Umbruchsprozesse in der beginnenden strukturellen Krise Anfang der 1990er Jahre auch ins Zentrum der praxisorientierten Diskussion gelangte (Vgl. ebd., 20).

Allerdings stand diese Diskussion zunächst unter anderem Vorzeichen, denn sie wurde durch die an die japanischen Produktionsmethoden orientierte MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology) angestoßen (Vgl. Womack/u.a. 1992). Mit der Japan-Strategie wird versucht, japanische Organisationsprinzipien zu übernehmen. Eine rege Diskussion um neue Produktionskonzepte und um die japanischen Erfolgsfaktoren lief bereits zum Veröffentlichungszeitpunkt der MIT-Studie von Womack, Jones und Ross im Jahr 1990. Allerdings trug die MIT-Studie mit ihrer eindeutigen Botschaft von der Lean Production als Erfolgsrezept der japanischen Automobilindustrie maßgeblich zur Popularisierung der Debatte bei. Die zentralen Aussagen der Studie beeinflussten die öffentliche Debatte zur Umstrukturierung von Unternehmen im Industrie- wie auch im Dienstleistungsbereich. Das den Reorganisationen in der Automobilindustrie zu Grunde liegende Leitbild wurde auch in anderen Branchen aufgegriffen. Auch weitere – ältere und neuere – Produktionskonzepte, die das Lean Production-Konzept modifizierten, ergänzten oder ersetzten, wie bspw. Total Quality Management oder auch Business Reengineering, erlangten im Zusammenhang mit dieser Diskussion (wieder) Popularität (Vgl. Nordhause-Janzen/Pekruhl 2000, 14).

Es kam geradezu zu einem Boom von Management- und Organisationskonzepten, die als Erfolgsrezepte zur Steigerung der Effizienz gehandelt wurden. Im Zentrum dieser neuen Produktionskonzepte standen Fragen nach der Organisation der Arbeit und der Produktion und auch nach der Beteiligung der Beschäftigten an der Planung und Ausführung ihrer Arbeit. Das Gemeinsame der Konzepte besteht in der Betonung des Stellenwerts, den sie der menschlichen Arbeitskraft für eine schlanke, intelligente und flexible Produktion einräumen. So schreiben Womack/Jones/Ross, dass ein schlankes Produktionssystem „den Arbeitern auch die Fähigkeiten [gibt], die sie benötigen, um ihr Arbeitsumfeld zu kontrollieren und den ständigen Ansporn, den Arbeitsablauf reibungsloser zu gestalten. Während die Massenproduktion oft voller geisttötendem Streß ist (...) und [die Arbeiter] keine Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen haben, bietet die schlanke Produktion kreative Spannung, in der die Arbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen.“(Womack/u.a. 1992, 106) Und sie erwarten, „dass am Ende des

Jahrhunderts die Belegschaft der schlanken Montagewerke fast ausschließlich aus hochqualifizierten Problemlösern besteht, deren Aufgabe es sein wird, über Wege zur Systemverbesserung nachzudenken“ (Ebd., 107).

Womak/Jones/Roos betonen den Aspekt einer qualifizierteren anspruchsvollen Tätigkeit, gleichzeitig weisen sie allerdings auch auf die zurückgehende Anzahl der erforderlichen Arbeitskräfte hin, die mit der Entwicklung zum schlanken Unternehmen unter den gegebenen ökonomischen Bedingungen verbunden ist:

„Ein Hauptproblem bei der Umstellung von der Massen- zur schlanken Produktion ist in der Tat, dass in einem stark umkämpften Markt, in dem ein Ausweiten der Marktanteile nicht möglich ist, ein beachtlicher Teil der Arbeitskräfte nicht länger benötigt wird. (...) es ist unrealistisch zu meinen, dass Entlassungen von Arbeitskräften vermieden werden können.

Einer der wichtigsten Lehrsätze des Toyota-Produktionssystems ist, niemals das Arbeitstempo zu ändern. Daher müssen (...) überflüssig gewordene Mitarbeiter aus dem System entfernt werden, um die Arbeitsbelastung konstant zu halten. Das gleiche gilt für Massenproduktionsunternehmen, die auf schlanke Produktion umstellen. Überschüssige Arbeiter müssen vollständig und rasch aus dem Produktionssystem entfernt werden, wenn die Verbesserungsbemühungen nicht ins Stocken geraten sollen“ (Ebd., 272).

Da das Grundproblem des Personalüberschusses nicht innerhalb der Unternehmen lösbar sei, sehen Womack/Jones/Roos eine Unterstützung des strukturellen Wandels im Betrieb durch die öffentliche Hand als notwendig an:

„Unternehmen wie GM haben dies versucht durch Einrichtung von Arbeitskräfte-Banken für überschüssige Arbeiter, die für andere Tätigkeiten im Unternehmen umgeschult werden sollten. Das Problem ist, dass es realistisch gesehen niemals andere Arbeitsplätze in den Massenproduktionsunternehmen geben wird, und daß auch die Möglichkeiten der Finanzierung dieser Personalpuffer abnehmen wird. Daher wird öffentliche Unterstützung für dieses Arbeitskräftereservoir erforderlich sein und die Umschulung muß auf Berufe außerhalb der traditionellen Fertigungsindustrie erfolgen“ (Ebd.).

Die Radikalität dieser Schlussfolgerungen mag geradezu zum Widerspruch

verleiten, werden doch betriebliche Maßnahmen, die zumindest zur befristeten Beschäftigungssicherung beitragen können negiert oder völlig außer Acht gelassen. In Anbetracht der realen Entwicklungen in den Betrieben, die seit den 1990er Jahren insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe zum Großteil von Arbeitsplatzabbau geprägt sind sowie der bestehenden Massenarbeitslosigkeit, stellt sich jedoch weiterhin die Frage nach der Möglichkeit von Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, um den Strukturwandel in den Betrieben zu unterstützen und Beschäftigungsperspektiven in anderen Sektoren zu schaffen.

Bei der Einführung von Lean Production in den Unternehmen wurde oftmals vernachlässigt, dass eine erfolgreiche Umsetzung immer das Ergebnis eines sehr langwierigen und komplizierten Organisationsentwicklungsprozesses ist. Dieser setzt spezifische kulturelle und mentale Rahmenbedingungen voraus, die allein durch Imitation nicht zum Ziel führen konnten. Der völlig verschiedene sozio-kulturelle Hintergrund Japans, der für das Wirksamwerden der Methoden unabdingbare Voraussetzung ist, kann nicht einfach mit übernommen werden. Daneben gibt es weitere Kritikpunkte an dem Modell der Lean Production selbst, von denen als einer der schwerwiegenden die knappe Personalbesetzung genannt werden kann. In der schlanken Produktion sollte alles, also auch das Personal knapp bemessen sein, so dass ein Trend zur personellen Unterbesetzung gegeben ist. Hohe - und möglicherweise dauerhaft hohe - Arbeitsbelastungen können jedoch die Motivation und das Engagement der Beschäftigten, die eine wichtige Voraussetzung für Lean Production sind, negativ beeinflussen und daher kontraproduktiv wirken.

Die Umsetzung der neuen Management- und Organisationskonzepte führte oftmals zu gravierenden Fehlentwicklungen. Nicht zuletzt sind die den Konzepten innewohnenden integrativen Sichtweisen oftmals zu kurz gekommen. Stattdessen wurde bspw. Lean Management als ein Gemisch verschiedenster Techniken angesehen, um Betriebe zu verschlanken (Vgl. Schwan 2003, 130). Die Lean Production-Debatte, vor allem wie sie in der Industrie selbst geführt wurde, hatte nochmals deutlich aufgezeigt, was in den industriesoziologischen Ansätzen der Rationalisierung der 1980er Jahre bereits zum Ausdruck gebracht worden war: Nämlich dass Rationalisierung über die Effektivierung der unmittelbaren

Produktion hinaus reicht. Vielmehr geht es um ganzheitliche, das heißt Arbeit, Betrieb und Unternehmen als Einheit umfassende Konzepte, die auf eine Restrukturierung auf allen Ebenen abzielen, sei es in der Produktion von der Planung bis zum Vertrieb, in der Forschung und Entwicklung und ihrem Verhältnis zur Produktion, in der Bestimmung der Fertigungstiefe etc. Die Perspektive dehnt sich auf die Bereiche der Betriebs- und Unternehmensorganisation und der unternehmensübergreifenden Produktions- und Dienstleistungszusammenhänge aus, ohne dabei die Kernbereiche, also die direkt an der Wertschöpfung beteiligten betrieblichen Funktionen und damit die Entwicklung von Industriearbeit, die in dieser Betrachtungsweise aufgewertet wurde, aus dem Blickfeld geraten zu lassen (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 20f.).

Zu den vier Faktoren, die in den vergangenen Jahren zu Massenentlassungen „ohne Not“ geführt haben zählen die Einführung arbeitssparender Techniken, Einsparungsprogramme im Gemeinkostenbereich, die Deregulierung staatlicher Monopole sowie die Privatisierung öffentlicher Unternehmen und den Druck der Shareholder¹⁸ in Kombination mit der Forderung nach Stelleneinsparungen. Die beiden zuerst genannten Faktoren und zum Teil auch der drittgenannte Faktor sind traditionellen Rationalisierungsmaßnahmen sehr ähnlich, obgleich in den letzten Jahren hierbei der Ausgleich zwischen Effektivität und Humanität verstärkt in Richtung Effektivität verschoben wurde und die Maßnahmen zunehmend skrupelloser durchgeführt wurden. Zunehmend weniger wurde erkannt, dass die beiden Prinzipien nicht notwendigerweise gegensätzlich wirken müssen, sondern sich demgegenüber ergänzen und optimieren lassen. Neu sind dagegen die Motive und Ausprägungen des Shareholder-Drucks in Verbindung mit Stellenabbauforderungen. Massiver Stellenabbau ist hier verbunden mit der Maximierung des Werts des Unternehmens für die Anteilseigner (institutionelle Anleger, Fondmanager, Investment-Banker), kurzfristige Börsengewinne stehen

¹⁸ Engl.: Shareholder = Aktionär; value = Wert. Shareholder sind die Aktienbesitzer eines Unternehmens, Stakeholder die Arbeitnehmer und Kunden. Shareholder-Value meint den Wert, den ein Unternehmen für diese hat. Die Berechnung des Shareholder-Value soll den Aktienbesitzern ermöglichen, festzustellen, in welchem Maße sich eine bestimmte Unternehmensstrategie für sie vorteilhaft auswirkt. Kerngedanke des Shareholder-Value ist, nur Strategien zu verfolgen, die zu einer überdurchschnittlichen Gewinnerwartung führen, da der Wert der Aktie nur dann steigen kann, wenn sie attraktiver erscheinen als andere Anlagemöglichkeiten. I.d.R. ergibt sich daraus eine Unternehmenspolitik, die versucht, sich auf die Kerngeschäfte zu konzentrieren und dort die Marktführung zu erreichen. Alle anderen Geschäftsbereiche des Unternehmens werden abgestoßen (outgesourct) (Vgl. Hegelich 2005, 340f.).

im Vordergrund. Unternehmerische Nachteile durch massiven Stellenabbau, die vor allem bei Downsizing-Strategien hervortreten (Arbeitsplatzangst, sinkende Arbeitszufriedenheit und Motivation, Selbstkündigungen qualifizierter Mitarbeiter, Vernichtung einer bislang als positiv empfundenen Unternehmenskultur, etc.) verschlechtern letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Zudem wird eine Misstrauenskultur in Unternehmen gefördert, die letztlich wieder zu erhöhtem Kontrollbedarf führt und aus dem geplanten schlanken dann eher ein „vollschlankes“ Unternehmen wird (Vgl. Schwan 2003, 31).

3.1.3 Dezentralisierung und Vermarktlichung als prägende Restrukturierungskonzepte seit den 1990er Jahren

Sauer/Döhl sehen in den betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen in den 1990er Jahren nicht so sehr neue Ziele und Elemente der Reorganisation, sondern vielmehr die Vereinseitigung und Radikalisierung von schon länger diskutierten und schon früher verfolgten Zielrichtungen. Die beiden prägenden Rationalisierungskonzepte fassen sie in Dezentralisierung und Vermarktlichung zusammen. Unter Dezentralisierung ist die organisatorische Seite der Desintegration hierarchisch-strukturierter Unternehmenskomplexe zu verstehen, also die Verringerung der Leistungstiefe, Verlagerung von Komponenten von zentralen Instanzen zu ausführenden Stellen, Stärkung der Eigenverantwortung und Autonomie von Organisationseinheiten. Vermarktlichung bezieht sich auf die Seite der Koordination und Steuerung durch den Markt, also die Öffnung der Unternehmen zum Markt, marktliche Sanktionen statt hierarchische Kontrolle durch marktorientierte Anreizsysteme, faktische oder fiktive Konkurrenz von Unternehmenseinheiten durch Cost-Center oder Profit-Center. Zusammengenommen kann dies unter dem Begriff der „marktgesteuerten Dezentralisierung“ oder auch „ökonomischen Dezentralisierung“ gefasst werden, der die zentralen Momente der Reorganisation zusammenbringt – Dezentralisierung und Vermarktlichung (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 22; Moldaschl/Sauer 2000, 206).¹⁹ Analytisch können Reorganisationsprozesse auf

¹⁹ Operative Dezentralisierung innerhalb der Betriebe lässt relativ autonome und sich selbst organisierende Teileinheiten entstehen mit oftmals marktvermittelter Kooperation und indirekter Kontrolle (Gruppenarbeit, Fertigungsinseln, Qualitätszirkel etc., mit denen eine Reintegration von planender und ausführender Tätigkeit angestrebt wird); strategische Dezentralisierung auf Ebene der Unternehmensstrukturen führt zu Segmentationen und Divisionalisierungen z.B. in Produktlinien, wodurch aus einem integrierten

der horizontalen und der vertikalen Ebene unterschieden werden. Die horizontale Ebene behandelt die Neuzusammensetzung bislang divisional gegliederter Geschäftsportfolios und insbesondere die Konzentration auf Kerngeschäfte. Die vertikale Ebene behandelt die systematische Verringerung der Fertigungstiefe bzw. eine Konzentration auf Kernkompetenzen, wozu bspw. das Outsourcen von Dienstleistungsarbeiten zählt (Vgl. Becker/Schumm 2001, 112).

Die marktgesteuerte Dezentralisierung stellt einen radikalen Bruch zu den bisherigen Management- und Organisationslehren dar, die vom „Scientific Management über die Managementinnovationen US-amerikanischer Unternehmungen (...) bis zu den jüngeren mathematischen oder informationstechnologischen Systemansätzen“ immer an der „Steigerung der Fähigkeit zur Planung, insbesondere zur zentralen Planung“ ausgerichtet waren (Arbeitskreis Organisation 1996, 628). Gegenüber den Regulationsformen in der Periode des Fordismus folgen die neuen Regulationsmuster keinem einheitlichen Entwicklungstrend, sondern sind eher das Resultat eines „reflexiven Suchprozesses“ (Döhl/u.a. 2001, 224). Entscheidendes Merkmal dieses Suchprozesses ist die Tatsache, dass die Entwicklung von Unternehmensstrukturen und Beschäftigungsverhältnissen *„an die Kontingenz von Marktbedingungen geknüpft wird“* (Ebd., 230), wodurch bisherige institutionelle Regulierungen, Funktionsteilungen und Beschäftigungsformen ihre Stabilität, Gewissheit und Verlässlichkeit verlieren. Als Tendenz wird erkennbar, dass *„die Einheit des Betriebes als Zentrum des gesellschaftlichen Produktionsprozesses (...) zunehmend in Frage gestellt [wird], Betriebs- und Unternehmensgrenzen (...) aufgehoben bzw. neu gezogen, neue Strukturen unternehmensübergreifender Arbeitsteilung aufgebaut [werden]“* (Ebd., 222).

Einzelne Elemente der Dezentralisierung und Vermarktlichung sind keineswegs neu. Seit langem gibt es Formen der Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen in Bezug auf Regionen, Produkte und Geschäftsfelder sowie auch auf der Ebene der Fabrik- und Arbeitsorganisation durch Fertigungsinseln und Gruppenarbeit. Jedoch kam in den 1980er Jahren eine neue

Unternehmen mehrere selbständige Betriebe werden mit weitreichenden Entscheidungs- und Handlungskompetenzen (Vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Hendrix/u.a. 2003, 10).

Qualität hinzu. Marktsättigung und ein verschärfter Wettbewerb, der sogenannte Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, erhöhten den Druck auf die Unternehmen, flexibler reagieren zu können, d.h. sie machten eine Lösung des Zielkonflikts von Flexibilität und Effizienz erforderlich. Große Massenproduzenten reagierten, indem sie Maßnahmen zur Reorganisation entwickelten, die alle wesentlichen Elemente einer Dezentralisierung und zum Teil auch einer Vermarktlichung zumindest ansatzweise enthielten. Verschiedene Teilbereiche der Reorganisation wie Segmentierung und Modularisierung, insbesondere von Fertigungsstrukturen, Auslagerung und Outsourcing, Center-Bildung, Projektorganisation, Prozessoptimierung, Teambildung, Funktions- und Aufgabenintegration, u.v.m. wurden damals schon propagiert und z.T. auch realisiert. Allerdings stand eine mehr oder weniger systematische Integration aller Elemente in umfassende Reorganisationskonzepte noch aus. Neben diesen Reorganisationsmaßnahmen gab es noch andere Ansätze zur Krisenbewältigung, wie bspw. die Versuche einer forcierten flexiblen Automatisierung und informationstechnischen Vernetzung oder auch die Diversifizierung und Ausweitung des Geschäfts, um Synergieeffekte nutzen zu können (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 29).

Nach Sauer/Döhl sind folgende Merkmale für die Reorganisation in den 1990er Jahren charakteristisch:

- (a) Prinzipien der Dezentralisierung und Vermarktlichung erzielen vor allem Wirkung bei in die Krise geratenen großen Unternehmen mit verkrusteten bürokratischen Strukturen, wobei die Krise selbst auf die nachhaltige Auflösung ihrer marktbeherrschenden Position zurückgeht.
- (b) Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing, etc. stellen weniger bzw. nur in manchen Fällen das Ergebnis langfristig orientierter strategischer Unternehmensentscheidung dar, sondern sind vielmehr die Reaktion auf wegbrechende Märkte, fehlende oder verspätete Innovationen. Sie bringen eine defensive Unternehmenspolitik zum Ausdruck, die eine kurzfristige Überlebenssicherung anstrebt.
- (c) In diesem Fall dienen Dezentralisierung und Vermarktlichung nicht nur der Flexibilisierung und einer stärkeren Kundenorientierung, sondern insbesondere als Instrument der Selektion von Geschäftsfeldern, Produkten, Prozessen und

selbstverständlich auch der Beschäftigten nach i.d.R. kurzfristigen Rentabilitätsgesichtspunkten. Sie sind somit weniger Resultat strategischer Überlegungen, sondern eher Ausdruck von Suchprozessen.

- (d) Parallel zu einer derartigen Instrumentalisierung von Dezentralisierung und Vermarktlichung muss eine Funktionsfähigkeit von zentralen Unternehmensinstanzen sowie deren Stärkung vorausgesetzt werden. Vor allem der Ausbau von Controlling und Bewertungsverfahren ist hierbei von Bedeutung. Die Gleichzeitigkeit von De- und Rezentralisierung zeigt sich hier.
- (e) Die in den Unternehmen herrschende Unsicherheit, wie weit Dezentralisierung betrieben werden kann, ohne das Gesamtunternehmen und wichtige Voraussetzungen für mittel- und langfristige Unternehmenssicherung zu gefährden, führt zu eigentümlichen Pendelbewegungen zwischen De- und Rezentralisierung. Diese wurden in der Literatur zur betrieblichen Umstrukturierungen schon frühzeitig beschrieben (Sauer/Döhl 1997, 32f.).²⁰

Die beschriebenen Charakteristika der Reorganisation sind nicht ohne weiteres auf die gesamten Umstrukturierungsprozesse übertragbar. Meist finden Veränderungen nur in bestimmten Unternehmensbereichen und Prozessen statt und verlaufen in den unterschiedlichen Branchen in der Industrie und dem Dienstleistungsbereich sehr unterschiedlich (Vgl. ebd., 33).

3.1.4 Widersprüche und Grenzen moderner Unternehmenskonzepte und neuer Managementstrategien

Gegenüber den 1980er Jahren, in denen bei den Unternehmen auf der Basis von zumeist langfristig stabilen Marktentwicklungen Kostensenkungen und Produktionsausweitungen im Vordergrund standen und daher stark formalisierte Unternehmensstrukturen dominierten, sind wie bereits erwähnt im weiteren Verlauf neben diese produktionsökonomischen zunehmend marktökonomische Zielsetzungen getreten. Diese erfordern weitaus stärker als bisher eine Verlagerung unternehmerischer Aktivitäten auf Rationalisierungskonzepte, die ein größeres Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit in Aussicht stellen (Vgl. Hendrix/u.a. 2003, 8).

²⁰ Ausführlich hierzu siehe Reichwald/Koller 1996.

Moderne Unternehmenskonzepte und neue Managementstrategien stellen Versuche dar, die nicht mehr dem Leitbild eines technikorientierten, überwiegend nach tayloristischen Methoden organisierten Unternehmens mit ausgeprägten Hierarchien entsprechen, sondern vielmehr zum Ziel haben, flexible, prozessorientierte Unternehmens- und Betriebseinheiten mit eher flachen Hierarchien zu schaffen (Vgl. Bierbaum 2000, 148). Während Lean Production als schlankes Produktionskonzept auf Kostenreduktion zielte und in Deutschland auch in erster Linie so genutzt wurde, beschränkten sich die darüber hinausgehenden Elemente - Reduzierung der Fertigungstiefe, veränderte Zulieferer-Abnehmerbeziehungen, simultane Entwicklung, Teamkonzepte im Fertigungsbereich, Qualitätszirkel, KVP u.ä. - zunächst eher auf große Produktionsunternehmen insbesondere der Automobilindustrie. Erst mit dem weiteren Ausbau zum Lean Management und den verschiedenen Reengineering-Ansätzen entwickelten sich daraus stärker generalisierte Reorganisationskonzepte, in denen dann die Dezentralisierung und Vermarktlichung zentrale Voraussetzungen und Prinzipien darstellen. Bereits hier deutete sich an, dass schlanke Strukturen, die in erster Linie auf Kosten- und Zeitziele ausgerichtet sind und bei denen die optimale Nutzung von Personal- und Sachressourcen im Mittelpunkt stehen, kurzfristig zwar einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten können, häufig auf Kosten der Flexibilität, langfristig allerdings keine ausreichende Alternative zu organisatorischer Gestaltung sind (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 29f.).

Auch wenn viele der Reorganisationskonzepte, insbesondere die in den 1990er Jahren vorherrschenden Reengineering-Ansätze, mit einer gewissen radikalen, das ganze Unternehmen erfassenden Umstrukturierung auftreten, sieht die Praxis oftmals anders aus. Ausgangspunkt ist meist die Durchführung bekannter klassischer Rationalisierungsprogramme wie der Abbau von Personal oder die Einstellung unrentabler Produkte und -linien, etc. (Vgl. Arbeitskreis Organisation 1996, 640). Erfolge bei weitergehenden Reorganisationen finden sich insbesondere dort, wo eine geringe Anzahl, möglichst einfache und überschaubare Geschäftsprozesse reorganisiert werden. Sind die Prozesse bspw. in komplexe Organisationszusammenhänge eingebettet, finden Reengineering-Konzepte kaum oder nur in Ansätzen Anwendung (Vgl. Sauer/Döhl 1997, 34).

Marktgesteuerte Dezentralisierungsansätze finden sich jedoch auch in großen Produktionsunternehmen. In den 1990ern sind auch in vielen Bereichen der industriellen Produktion Geschäftssegmentierung und Profit-Center-Konzepte angewendet worden. Die in den 1980ern und beginnenden 1990ern im Vordergrund stehenden Fertigungsprinzipien (Modularisierung) und die Beschleunigung von Abläufen (time based management) werden immer stärker auf die Anforderungen des Marktes und die Einführung von marktlichen Steuerungsinstrumenten hin ausgerichtet (Vgl. ebd., 34).

Gemeinsam ist den neuen Konzepten, dass sie einerseits die menschliche Arbeit im betrieblichen Leistungsprozess aufwerten, sie andererseits jedoch in die unternehmerischen Zielsetzungen eingepasst wird. Mit dem Abschied vom Taylorismus geht ein grundlegender Wandel im Blick auf die Arbeitskraft einher. Wurde die Arbeitskraft im Taylorismus als Gegenstand hierarchischer Koordination und Kontrolle betrachtet, erfolgt nun eine Neubewertung der Arbeitskraft. Die neuen Managementkonzepte sind vorwiegend an der Optimierung des Wertschöpfungsprozesses ausgerichtet. Bisherige Strukturen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation werden grundlegend verändert. Ziel ist es aus Management und Beschäftigten „mitdenkende Unternehmer“ (Müller-Jentsch 2007, 94) zu machen. Sie sollen aktiv zur kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen beitragen. Allen Beschäftigten wird mehr Eigenständigkeit und Verantwortung im Sinne eines marktorientierten Denkens übertragen. Um diese veränderte Nutzungsstrategie der menschlichen Arbeitskraft erfolgreich umsetzen zu können, wird auch von den Unternehmen eine begrenzte Partizipation eingefordert. Die Schlüsselkategorie für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Partizipation. Gelingt sie, ermöglicht dies, dass die Beschäftigten sich mit den ihnen obliegenden Aufgaben identifizieren und über diesen Weg in die Unternehmenspolitik integriert werden. Misslingt dieser Prozess, kann dies in Frustration und Distanz zur Unternehmenspolitik resultieren. Moderne Unternehmenskonzepte versuchen über Beteiligungsangebote, wie begrenzt diese auch aussehen, und über die damit verbundenen Identifikations- und Motivationseffekte die Beschäftigten in das System Unternehmen zu integrieren. Die eigentlichen unternehmerischen Zielsetzungen, also eine möglichst hohe Rendite für das eingesetzte Kapital, wird nicht deutlich

ausgesprochen, sondern bleibt hinter anderen Zielsetzungen verdeckt. Kundenzufriedenheit bzw. allgemeiner Kundenorientierung spielt hierbei eine zentrale Rolle. Sie gilt als oberste Zielrichtung, auf die alle Prozesse auszurichten sind. Wertschöpfung wird gleichgesetzt mit der Schaffung von Kundennutzen (Vgl. Bierbaum 2000, 149f.).

Die Konzepte weisen in folgender Hinsicht einen totalitären Charakter auf: Sie versuchen die Beschäftigten ganz zu vereinnahmen, sie sollen umfassend unternehmerisch denken. Damit wird jedoch nicht nur ihr Verhalten in der Arbeit sondern auch außerhalb der Arbeit bestimmt. Dies zeigt sich bspw. in Arbeitszeitregelungen wie der Vertrauensarbeitszeit, bei denen die Kontrolle nicht mehr extern erfolgt, sondern durch die Beschäftigten selbst und sie damit in das Verhalten der Beschäftigten selbst gelegt wird. Hinzu kommt ferner, dass die neuen Unternehmenskonzepte die soziale Polarisierung in den Betrieben befördern, den Leistungsdruck erhöhen und zur Ausgrenzung weniger leistungsfähiger Beschäftigter führen. Zudem bewirken die mit den neuen Strategien verbundenen und ja auch angestrebten Produktivitätssteigerungen ein sinkendes notwendiges Arbeitsvolumen, das sich dann wenn es nicht mit starken Wachstumssteigerungen einhergeht negativ auf die Beschäftigung auswirkt (Vgl. ebd., 155). Insbesondere die Arbeits- und Beschäftigungswirkungen, die aus den vielfältigen Rationalisierungskonzepten hervorgehen, sind nach Schumann mehr und mehr eindeutig. Trotz zur Zeit rückläufigen Arbeitslosenzahlen, bleibt das Problem der Massenarbeitslosigkeit beschäftigungspolitisch von höchster Priorität. Neben einer sich auch weiterhin verfestigenden strukturellen Arbeitslosigkeit, nimmt der Anteil an prekären Beschäftigungsformen, wie Leiharbeit, Befristungen und Minijobs zu. Das Normalarbeitsverhältnis wird dadurch zunehmend ausgehöhlt. Hinzu kommt, dass den Beschäftigten neben verschlechterten Vertragsbedingungen errungene Standards bei den Arbeitszeiten und den Leistungsvorgaben verloren gehen. Schicht- und Wochenendarbeit wird ausgeweitet und die wöchentliche Arbeitszeit wird zunehmend verlängert. Im Gegensatz zu bestehenden Unübersichtlichkeiten bei den Reorganisationskonzepten zeigt sich im „Kampffeld betrieblicher Rationalisierung, wenn es um Beschäftigung und Leistung geht (...) eine neue Übersichtlichkeit. Die Fronten sind zumeist klar gezogen, zumindest in die Richtung der Forderungen

eindeutig bestimmbar“ (Schumann 2008, 383). Unklar ist, wie die Ansprüche unter den gegebenen Kräfteverhältnissen durchsetzbar sind. Über eine Interessenpolitik, die sich zunächst an der Abwehr von Verschlechterungen und dem Schutz erreichter Standards ausrichtet, kann versucht werden, Ansatzpunkte für eine innovative Arbeitspolitik zu schaffen, die Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit miteinander verbindet (Vgl. ebd.). Damit richtet sich der Blick auf die industriellen Beziehungen und deren Ausgestaltung auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene.

3.2 Veränderungstendenzen der industriellen Beziehungen

Der Fokus richtet sich in der vorliegenden Arbeit auf die Betrachtung der industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie. Einerseits, stell(t)en die Tarifabschlüsse in der Metall- und Elektroindustrie (lange Zeit) die Richtschnur für die nachfolgenden Tarifabschlüsse in anderen Branchen dar. Andererseits befasst die Arbeit sich insgesamt mit der Betrachtung der Beschäftigungssicherung und den Rahmenbedingungen in der Metall- und Elektroindustrie. Zunächst wird das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen skizziert, bevor in einem weiteren Schritt die Veränderungstendenzen aufgezeigt werden. Hier spielt insbesondere die zurückgehende Tarifbindung sowie die sich aus der Verbetrieblichung ergebende Verlagerung von Regelungskompetenzen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene eine maßgebliche Rolle.

Während die Forschungsrichtung industrielle Beziehungen in England und den USA bereits weit verbreitet ist, setzt sie sich in der BRD erst allmählich durch. Bisher steht eine einheitliche Bezeichnung in der deutschsprachigen Literatur für die industrial and labor relations noch aus. Allgemein sind unter industriellen Beziehungen die wirtschaftlichen Austauschprozesse und die sozialen Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit respektive zwischen den sie repräsentierenden Akteuren sowohl auf der betrieblichen Ebene als auch auf der überbetrieblichen Ebene zu verstehen. Hinzu zählen weiterhin auch die aus diesen Interaktionen hervorgehenden Normen, Verträge, Institutionen und Organisationen zur Regulierung der Arbeit. Akteure der industriellen Beziehungen sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie

Gruppen und Personen beider Seiten und staatliche Instanzen, die sich mit Tarif-, Arbeits- und Sozialfragen beschäftigen (Vgl. Müller-Jentsch 2007, 9). Auch dieser Ansatz zeichnet sich durch eine inter- oder zumindest multidisziplinäre Orientierung aus, die neben der VWL und BWL auch die Rechtswissenschaft, Soziologie, Politikwissenschaft und Geschichte umfasst. Das Setzen von Regeln zur Bestimmung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen, den *rules of employment*, nimmt eine zentrale Stellung ein. Aus einem handlungs- und akteurszentrierten Blickwinkel lässt sich der Objektbereich als Analyse des sich zwischen Konsens und Konflikt bewegenden Beziehungsgeflechts innerhalb und zwischen den Akteuren definieren (Vgl. Keller 2005, 17f.).

Zukünftige Entwicklungen der industriellen Beziehungen sind nicht eindeutig durch technische Entwicklungen und/oder ökonomische Daten determiniert, sondern sie sind vielmehr von den Akteuren innerhalb gewisser Bandbreiten durch politische Interventionen gestaltbar (Vgl. Keller 1999, 489). Das bundesdeutsche System der industriellen Beziehungen zeichnet sich durch ein duales System der Interessenvertretung aus. Es besteht eine arbeitsteilige und zugleich komplementäre Struktur zwischen der betrieblichen und der tariflichen Interessenvertretung, die als „charakteristisches Herzstück des deutschen Systems der industriellen Beziehungen“ bezeichnet wird (Vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, 7). Im Zentrum der industriellen Beziehungen stehen die Arbeitsverhältnisse. Die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse, d.h. der Beschäftigungs-, Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, wird von den jeweiligen Akteuren, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als Tarifparteien respektive von Management und Belegschaft bzw. deren Interessenvertreter als Betriebsparteien, angestrebt (Vgl. Müller-Jentsch 1986, 18). Tarifautonomie und Betriebsverfassung als wesentliche Elemente der kollektiven Regulierung von Arbeit sind in besonderer Weise miteinander verschränkt. Die industriellen Beziehungen in Deutschland sind auf den Typus kooperativer Konfliktverarbeitung mit Kompromisscharakter ausgerichtet. Kooperative Konfliktverarbeitung impliziert ein hohes Stabilitäts- und Flexibilitätspotenzial (Vgl. Keller 1999, 490). So zeichnet sich das System neben einer vergleichsweise geringen Konfliktintensität der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit auch durch eine im internationalen Vergleich erstaunlich hohe Stabilität sowie eine ausgeprägte

Anpassungsfähigkeit an sich verändernde ökonomische, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen aus (Vgl. Trinczek 2002, 246f.).

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind die wichtigsten kollektiven Akteure im System der industriellen Beziehungen. Das collective bargaining-System ist im Vergleich zu anderen Ländern relativ zentralisiert. Die regionalen Verhandlungen, z.B. in der Metall- oder Chemieindustrie, oder die bundesweiten Verhandlungen, die z.B. in Teilen des Öffentlichen Dienstes stattfinden, haben zu einer gewissen Vereinheitlichung und Standardisierung von Entgelten und Arbeitsbedingungen ebenso beigetragen wie staatliche Regelungen durch Gesetze und Rechtsprechung. Die regional geführten Verhandlungen koordinieren seit langem die Spitzenverbände auf beiden Seiten. Die so genannten Pilotabkommen, die traditionell bestimmte Bezirke der Metallindustrie abschließen, standen lange Zeit als Richtschnur für nachfolgende Tarifabschlüsse in weiteren Branchen (Vgl. Keller 1999, 491).

Auf der betrieblichen Ebene stehen sich Betriebsrat und Unternehmensleitung als Akteure der industriellen Beziehungen gegenüber. Grundsätzlich lassen sich nach Schmidt und Trinczek drei Interaktionsmuster zwischen den Betriebsparteien unterscheiden, die allgemein und nicht regional oder betriebsspezifisch begrenzt sind: das harmonisierende, das konfliktorische und das kooperative Interaktionsmuster (Vgl. Trinczek/Schmidt 1989, 140ff.; Höland/Reim/Brecht 2000, 193). Beim *harmonisierenden* Interaktionsmuster richten beide Betriebsparteien ihr Handeln am gemeinsamen Betriebszweck aus. Für die Geschäftsleitung stellt es eine Integrationsstrategie dar, die mit geringen Kosten verbunden ist. Der Betriebsrat übt faktisch weitgehenden Handlungsverzicht, da er sich mit den Betriebszielen und der Geschäftsleitung identifiziert. Die Belegschaft spielt eine untergeordnete Rolle. Beim *konfliktorischen* Interaktionsmuster besteht ein grundsätzlicher Interessengegensatz zwischen den Betriebsparteien, der auch ihr Handeln bestimmt. Maßstab für das Handeln des Betriebsrats sind die spezifischen Interessen der Belegschaft, auf deren Rückhalt er aufgrund der sich ergebenden Konfliktsituationen angewiesen ist. Beim *kooperativen* Interaktionsmuster erkennen dagegen beide Betriebsparteien bei divergierenden Teilzielen den Betriebszweck als gemeinsame Handlungsvoraussetzung

grundsätzlich an. Allerdings geht der Betriebsrat davon aus, dass die an der Belegschaft orientierten Ziele diesen Interessen durchaus zuwiderlaufen können. Sein Handeln ist dennoch geleitet von dem Bemühen, für beide Seiten einen akzeptablen Kompromiss zu finden. Die Geschäftsleitung wiederum berücksichtigt gleichzeitig die Standpunkte des Betriebsrats, wenn diese vom Betriebszweck abweichen (Vgl. Trinczek/Schmidt 1989, 138f.; Höland/Reim/Brecht 2000, 193).

Zu unterscheiden von dem Typus der kooperativen Gegenmacht als Interaktionsverhältnis zwischen den Betriebsparteien ist das von Müller-Jentsch entwickelte und von Kotthoff präzierte des Co-Managers (Vgl. Müller-Jentsch 1989, 94ff.; Kotthoff 1994, S. 288ff.). Hier nimmt der Betriebsrat, insbesondere in Person des Vorsitzenden die Position eines Co-Managers in einer korporativen Kooperation ein. Interessenvertretung wird hier zur gemeinsamen Führungsaufgabe innerhalb eines Dauerdialogs zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Beide arbeiten zum Wohl des Betriebes und zum eigenen Wohl zusammen und unterstützen sich gegenseitig. Der von allen Seiten respektierte und durchsetzungsfähige Betriebsratsvorsitzende wird von der Geschäftsleitung in seiner Autorität gestärkt und erhält seinerseits Zugang zu den betrieblichen Entscheidungsgremien. Dadurch hat er die Möglichkeit, die Betriebspolitik mitzubestimmen. Der Betriebsratsvorsitzende beschleunigt die betrieblichen Entscheidungsprozesse und setzt seine innerbetriebliche Autorität ein, um die getroffenen Entscheidungen bei der Belegschaft durchzusetzen. Interessenvertretung, die auf innerbetriebliche Gegenmachtbildung des Betriebsrats gründet, findet nicht statt und entsprechend entfällt auch die Konfliktrhetorik und –symbolik bei beiden Betriebsparteien (Vgl. Höland/Reim/Brecht 2000, 195). Aber auch wenn der Betriebsratsvorsitzende eine faktisch fast gleichberechtigte Mitwirkung an wichtigen Unternehmensentscheidungen hat, einschließlich der an Investitionen, als ein Charakteristikum einer Co-Management-Funktion im engeren Sinne, wird die Entscheidung über Fortführung oder Schließung des Betriebes allein vom Eigentümer getroffen. Diese Definition verdeutlicht, dass Betriebsräte, die lediglich zur Mitwirkung von Sachverhalten aufgefordert werden, die sich im Umkreis des betriebsverfassungsrechtlich vorgesehenen Rahmens abspielen, normalerweise allenfalls in der Lage sind, ausgeprägtere Kooperationsformen zu entwickeln. Eine

leicht erweiterte Mitbestimmung steht demnach nicht für den Begriff des Co-Managements (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 117).

In Deutschland ist in den Betrieben eine wie auch immer ausgestaltete Kooperation das am meisten verbreitete Grundmuster im Verhältnis der Betriebsparteien. Die konfliktorische Interessenregulierung stellt immer nur eine transitorische Form der Interessenregulierung dar (Vgl. ebd., 114ff.). Ein kooperatives Interaktionsmodell im Sinne von Schmidt/Trinczek findet sich eher in Betrieben, in denen der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht agiert und aus einem traditionellen Rollenverständnis als Arbeitnehmervertretung heraus und auf Gewerkschaft und Belegschaft gestützt eine offensive Konfliktkultur verfolgt. Allerdings sind die Grenzen zwischen kooperativem und konfliktorischem Interaktionsmodell fließend. Der entscheidende Unterschied zum respektierten standfesten Betriebsrat begründet sich darin, dass ein Betriebsrat, der als kooperative Gegenmacht zum Arbeitgeber agiert, die Kooperationsbereitschaft nicht immer wieder in Konflikten erkämpfen muss. Vielmehr akzeptiert die Geschäftsleitung die tatsächlichen betrieblichen Machtverhältnisse und versucht daraus das Beste zu machen (Vgl. Höland/Reim/Brecht 2000, 194).

Die Debatte um veränderte gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen der bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen ist seit den 1980er Jahren durch die analysierten neuen Rationalisierungs- und Organisationskonzepte und ihre Prinzipien der ‚Dezentralisierung‘, ‚Vermarktlichung‘ und ‚Verbetrieblichung‘ geprägt. Die Verbetrieblichung, d.h. eine relativ zunehmende Bedeutung der betrieblichen gegenüber der tariflichen Regelungsebene, zählt als eine der entscheidenden Veränderungstendenzen, da diese den gesamten Aufbau des Systems der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik beeinflusst (Vgl. Trinczek 2002, 247). Zunehmender Wettbewerbsdruck auf den sich globalisierenden Weltmärkten, kürzere Produktlebenszyklen, sich beschleunigende Innovationsgeschwindigkeiten bei den Fertigungstechnologien, erhöhter Verwertungsdruck durch Shareholder Value-Konzepte lassen ‚Flexibilität unter erhöhtem Kostendruck‘ zu einer maßgeblichen strategischen Zielgröße der Unternehmen werden (s. vorheriges Kapitel). Um auf der betrieblichen Ebene ausreichend flexibel auf diese Anforderungen reagieren zu können, nahm der

Druck zu, die betrieblichen Handlungsspielräume stärker auszuweiten, als dies im bestehenden Tarifsystem, das auf betriebsübergreifende Standards ausgerichtet war, vorgesehen war. Der zunehmende Flexibilitätsbedarf der Unternehmen machte sich im Druck auf eine Dezentralisierung der tariflichen Regelungskompetenz, also der Verbetrieblichung, deutlich. Die Veränderungen des bundesdeutschen Tarifsystems bringen ein grundlegend verändertes Verhältnis von Tarif- und Betriebspolitik mit sich.

3.2.1 Rückgang der Tarifbindung

Seit Mitte der 1990er Jahre geht die Tarifbindung, d.h. die Verpflichtungsfähigkeit der Tarifverbände, in Deutschland zurück. Waren in Westdeutschland in 1998 noch 76 Prozent der Beschäftigten und 53 Prozent der Betriebe tarifgebunden, sank der Anteil auf 68 Prozent aller Beschäftigten und 43 Prozent aller Betriebe in 2004.²¹ Demgegenüber hat der Anteil der Tarifbindung durch Haus- oder Firmentarifverträge in den vergangenen Jahren zugenommen. Für Gesamtdeutschland ergibt sich insgesamt eine Tarifbindung von 65 Prozent in 2004, davon 58 Prozent Branchentarifvertrag und 8 Prozent Firmentarifvertrag. D.h. rund zwei Drittel der Beschäftigten sind tarifgebunden oder umgekehrt bereits ein Drittel der Beschäftigten sind nicht mehr direkt durch Tarifverträge erfasst (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 42f.).

Hintergrund für diese Entwicklung ist eine Doppelstrategie der Arbeitgeberverbände, die in den 1990er Jahren mit der Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung, die so genannten OT-Verbände, auf den sinkenden Organisationsgrad reagierten, um damit Druck auf die Tarifpolitik auszuüben. Die Betriebe konnten sich hierdurch der Tarifbindung entziehen, ohne zugleich ihre Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband aufgeben zu müssen. Für die Gewerkschaften wurde es in Anbetracht dieser Strategie schwieriger die Tarifbindung zu erhalten. Insbesondere die Metall- und Elektroindustrie ist ein

²¹ Relativiert werden die Zahlen dadurch, dass von den tarifungebundenen Betrieben mit immerhin 49 Prozent fast die Hälfte angibt, sich am jeweiligen Branchentarifvertrag zu orientieren. Auch wenn dies in keinster Weise eine Garantie für die vollständige Anwendung der Tarifverträge darstellt, zeigt es jedoch, dass Tarifverträge noch einen Referenzrahmen darstellen (Vgl. Bispinck 2006, 42 mit Bezug auf Ellguth/Kohaut 2005, 400). Die unterschiedliche Tarifbindung nach Beschäftigten und nach Betrieben hat ihre Ursache in einer höheren Tarifbindung von Groß- und Mittelbetrieben gegenüber den Kleinbetrieben. So sind in Westdeutschland rund 38 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit bis zu 9 Beschäftigten tarifgebunden, allerdings 93 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten (Vgl. ebd., 42f.).

prominentes Beispiel für die Ausbreitung von OT-Verbänden. Dort gründeten sich im Anschluss an die Tarifrunde 1995, die von den Arbeitgebern als Niederlage angesehen wurde und zu einer hohen Anzahl von Verbandsaustritten führte, in allen regionalen Arbeitgeberverbänden OT-Verbände. Damit sollten künftige Austritte von Firmen aufgrund der Unzufriedenheit mit Tarifabschlüssen verhindert werden und noch nicht organisierten Betrieben die Möglichkeit gegeben werden, ohne Tarifbindung eintreten zu können. Anfang 2005 waren rund 30 Prozent der bundesweit in den Metallarbeitgeberverbänden organisierten Firmen, die ca. neun Prozent der Beschäftigten repräsentieren, nicht tarifgebunden. Allerdings bedeuten diese Entwicklungen nicht, dass sich die tarifungebundenen Betriebe nicht dennoch an den Tarifverträgen orientieren. Untersuchungen mit Hilfe des IAB-Betriebspanels zeigten, dass sich in 2004 ca. 40 Prozent der tarifungebundenen Betriebe, die ca. 50 Prozent der Beschäftigten repräsentieren, bei Arbeits- und Einkommensbedingungen an den Branchentarifverträgen orientieren (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 44f.).

Die dargestellten Entwicklungen zeigen, dass die branchenbezogenen Verbandstarifverträge, also die Flächentarifverträge, einerseits noch immer die deutsche Tariflandschaft prägen, andererseits aber der Anteil an durch Haus- und Firmentarifverträge gebundene Betriebe in den vergangenen Jahren sukzessive angestiegen ist. Die klassischen Industriezweige, wie die Metall- und Elektroindustrie, die Eisen- und Stahlindustrie oder auch die Chemische Industrie, sind noch eindeutig von Branchentarifverträgen dominiert (Vgl. ebd., 49f.). Dennoch dürfen diese Entwicklungen nicht den Blick auf abweichend vom Flächentarifvertrag getroffene Regelungen verstellen, die die Wirkungskraft und innere Reichweite der Flächentarifverträge verringerten. Die Tariflandschaft stellt sich heute viel differenzierter dar, als es Diskussionen um eine angebliche Starrheit des Tarifvertragssystems vermuten lassen. So gibt es auch im Organisationsbereich der IG Metall unterschiedliche Flächentarifverträge, wie bspw. in der Metall-, Textil- und Bekleidungsindustrie. Hinzu kommen Ergänzungs- und Haustarifverträge, deren Anzahl sukzessive steigt. Dies macht es erforderlich, das Verhältnis von Tarifpolitik und Betriebspolitik erneut in den Blick zu nehmen, um die Auswirkungen einschätzen zu können, die mit einer zunehmenden Verbetrieblung der Tarifpolitik einhergehen (Vgl. Wagner 2003, 14f.).

3.2.2 Dezentralisierung oder ‚Verbetrieblichung‘ der Tarifpolitik

In den vergangenen Jahrzehnten ist eine sich durch Flexibilisierung und Differenzierung immer mehr auf die betriebliche Ebene hin verlagernde Gestaltungskompetenz der tariflichen Regelungen zu beobachten. Vor dem Hintergrund des übergeordneten Themenschwerpunkts der Beschäftigungssicherung, werden die dazu getroffenen Regelungen der Tarifparteien bzw. die Argumente betrachtet. Waren die industriellen Beziehungen in den 1980er Jahren von der Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung geprägt, so trat in den 1990er Jahren die Diskussion um die Erosion des Flächentarifvertrages hinzu. Im Grunde geht es um die Frage, ob der Flächentarifvertrag seine zentrale Funktion der Dekommodifizierung der Arbeitskraft noch wahrnehmen kann: Die Entkopplung zentraler Elemente der Arbeit, wie Entlohnung und Nutzung der Arbeitskraft von der Marktsteuerung und damit seine solidarische Schutzfunktion. Bei der Betrachtung der tarifpolitischen Entwicklung, mit Schwerpunkt in der Metall- und Elektroindustrie, bildet sich ein Formwandel hin zu einer wettbewerbsorientierten Tarifpolitik ab. Im folgenden werden die Entwicklungen schrittweise skizziert.

Seit Mitte der 1980er Jahre lässt sich eine Tendenz zur Umgestaltung der bundesdeutschen Tariflandschaft feststellen, in der die Tarifverträge unterschiedliche Umsetzungsoptionen und Öffnungsklauseln für Betriebe zulassen. Die Flexibilisierung von Regelungen geht stets mit einem stärkeren Bezug auf spezifischen betrieblichen Gegebenheiten einher. Damit können sie in ihren substanziellen Inhalten nicht mehr abschließend auf der tariflichen Ebene vereinbart werden, sondern müssen zumindest auf die betrieblichen Besonderheiten hin veränderbar sein (Vgl. Trinczek 2002, 247). Die Verbetrieblichung der Tarifpolitik unterscheidet sich in den einzelnen Branchen stark bezüglich der Ansatzpunkte und der Reichweite der getroffenen Regelungen. Deutlich zeigen sich hierin die unterschiedlichen Problemkonstellationen und Handlungsoptionen der Tarifvertragsparteien. Die Metall- und Elektroindustrie nimmt eine besondere Position ein, denn hier reicht die tarifpolitische Verantwortung weit über die eigene Branche hinaus. So sind dortige Vereinbarungen häufig Referenzpunkte für Verhandlungen in anderen Branchen. Die Verteidigung von Tarifstandards nutzt auch Gewerkschaften in anderen

Branchen und umgekehrt bieten Zugeständnisse eine starke Argumentationshilfe für Arbeitgeber in anderen Tarifbereichen (Vgl. Bispinck 2004, 240).

Die Verbetrieblichung der Tarifpolitik kann nach Bispinck (2004 und Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006) in vier historische Etappen aufgeteilt werden: Mitte der 1980er Jahre hatte die sukzessive Flexibilisierung der Arbeitszeitbestimmungen ihren Ausgangspunkt mit dem Einstieg in die 35-Stunden-Woche in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Mit dem berühmten „Leber-Kompromiss“ vereinbarten die Tarifparteien damals die Entkopplung von Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten. In der Folgezeit nahmen die Möglichkeiten für variable und differenzierte Arbeitszeiten zu.²² Die zweite Etappe beginnt im Anschluss an die Vereinbarungen in der Tarifrunde 1994, als sich in Westdeutschland die Öffnung der Tarifverträge durch Härtefallklauseln sukzessive ausbreitete.²³ Ermöglicht wurden hiermit im Verlauf nicht nur Einschnitte in zusätzliche Vergütungsbestandteile wie Jahressonderzahlungen und Urlaubsgeld sondern auch befristete Einschnitte bei den Monatsentgelten. Im Gegenzug zur Nutzung der Öffnungsklausel wurden meist betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. Im Gegensatz zu den Arbeitszeitflexibilisierungen blieb die Verbreitung der Härtefallklauseln stärker begrenzt. Jedoch gilt auch hier, dass es den Arbeitgebern mit dem ausdauernden Festhalten an ihren grundsätzlichen Forderungen nach Auflockerung der tariflichen Standards immer wieder gelang, auch gegen den zähen Widerstand der Gewerkschaften, Erfolge durchzusetzen.

²² Die stufenweise Einführung der 35-Stunden-Woche wurde 1984 nach umfangreichen Streikaktionen durch einen von beiden Tarifparteien akzeptierten Schlichtungsspruch des damaligen SPD-Bundesministers Georg Leber vereinbart. Qualitativ neu an diesem Abschluss war, dass die Arbeitgeberseite erstmals der gewerkschaftlichen Forderung nach Arbeitszeitverkürzung, die sie grundsätzlich ablehnten und zu verhindern suchten, eine Forderung nach einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeit entgegenstellten. Der Leber-Kompromiss bestand aus der Kombination der Verkürzung der Wochenarbeitszeit und aus erweiterten Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung. Seither beinhalteten die darauffolgenden Tarifvereinbarungen zur weiteren stufenweisen Arbeitszeitverkürzung weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten (Vgl. Promberger/Trinczek 1993, 104ff.).

²³ Härtefallklauseln wurden in 1993 nach wochenlangem Streik in der ostdeutschen Metallindustrie erstmalig vereinbart. Die Betriebe mussten existentielle wirtschaftliche Schwierigkeiten nachweisen, um bei der stufenweisen Anpassung an der Tarifvergütung an das westdeutsche Niveau aussetzen zu können (Vgl. Bispinck 2004, 238). Auch wenn es nicht zu einer Übertragung der Härtefallklausel in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie kam, vereinbarten die Tarifparteien in verschiedenen regionalen Tarifgebieten befristete Abweichungsmöglichkeiten von tariflichen Standards in betrieblichen Krisensituationen, die in der Regel mit dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen verbunden waren (Vgl. ebd., 240).

Ende der 1990er Jahre wurde die ertragsabhängige Entgeltgestaltung eingeführt, bei der Entgelte von der Ertragslage des Unternehmens abhängig gemacht werden. Vorreiter dieser Regelung waren die Chemische Industrie und der Bankensektor. Insbesondere Jahressonderzahlungen werden hierbei variabel, d.h. nach oben oder unten schwankend ausgestaltet. Mit diesen Regelungen ist eine Abkehr von dem gewerkschaftlichen Grundsatz verbunden, dass die Beschäftigten neben dem Arbeitsplatzrisiko nicht auch noch das Einkommensrisiko tragen sollten. Die IG Metall lehnte bislang variable Einkommensbestandteile ab bzw. akzeptierte höchstens Regelungen „on top“. In der Tarifrunde 2006 allerdings wurde erstmalig vereinbart, dass die komplette oder teilweise Auszahlung der Einmalzahlung von der Betriebsparteien zu regeln ist.

Neben den benannten Regelungen gibt es noch weitere branchenspezifische Regelungen, die die Möglichkeit zur Anpassung an veränderte ökonomische Rahmenbedingungen beinhalten. Hierzu zählen Sanierungstarifverträge, die in Krisensituationen Abweichungen vom Branchentarifvertrag erlauben, Ergänzungstarifverträge für ausgegliederte Unternehmensteile oder aber Spartentarifverträge, die abgesenkte Tarifbedingungen möglich machen. Hinzu kommen die vielfältigen betrieblichen Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen, die häufig als betriebliche Bündnisse für Arbeit bezeichnet werden. Auch diese sehen Abweichungen von tariflichen Standards vor. In nahezu jedem vierten Betrieb existieren betriebliche Beschäftigungsbündnisse (Vgl. Massa-Wirth/Seifert 2004, 249). Insgesamt drei von vier tarifgebundenen Unternehmen nutzen tarifliche Öffnungsklauseln, womit sich deren Verbreitung innerhalb von nur wenigen Jahren fast verdoppelt hat. Diese Verbreitung lässt sich durchaus damit erklären, dass dann, wenn es einem Betrieb gelingt seine Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu erhöhen, auch nachfolgende Betriebe sich zur Anpassung gezwungen sehen (Vgl. Bispinck/Schulten 2005, 467).

Die vierte Etappe der Verbetrieblichung der Tarifpolitik beginnt mit der flächendeckenden Einführung von Öffnungsklauseln in der Tarifrunde 2004 der Metall- und Elektroindustrie. Mit Hilfe von Öffnungsklauseln kann zum Erhalt und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der

Investitionsbedingungen unter bestimmten Voraussetzungen vom Tarifvertrag abgewichen werden. Auch hier kommt der Metall- und Elektroindustrie mit dem ‚Pforzheimer Tarifabschluss‘ die Vorreiterrolle zu (s. Kap. 5.1.4). Im Ergebnis konnten die Arbeitgeber die Verbetrieblung der Tarifpolitik ein weiteres Stück voranbringen. Die „kontrollierte Dezentralisierung“ (Bispinck 2004, 247) des Flächentarifvertrags erweckt den Anschein eines fortlaufenden Prozesses.

Mittlerweile zeigt sich ein hohes Ausmaß der Dezentralisierung und Flexibilisierung der Flächentarifverträge, das die aus Sicht der Arbeitgeber beständig hervorgebrachte Argumentation von Starrheit und Inflexibilität widerlegt. So gibt es mehrere 100 Öffnungsklauseln in Tarifverträgen für 80 Wirtschaftszweige und Tarifbereiche mit ca. 15 Millionen Beschäftigten. Seit dem Pforzheimer-Abschluss gibt es in der Metall- und Elektroindustrie rund 500 tarifliche Vereinbarungen, die vom Tarifstandard abweichen (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 55f.).²⁴ Vor dem Hintergrund einer anwachsenden Zahl von Ausnahmeregelungen stellt sich damit die Frage nach der Verbindlichkeit von Flächentarifverträgen und auch danach, wie die „Balance zwischen verbindlichen tariflichen Mindeststandards und betrieblichen Öffnungsklauseln“ (Bispinck 2004, 237) hergestellt werden kann und letztlich auch, welchen Stellenwert das Argument der Beschäftigungssicherung innehat. Dient es aus Sicht der Arbeitgeber letztlich bzw. lediglich dazu, weitere Dezentralisierungen und Flexibilisierungen voranzutreiben? Wie ist es aus Sicht der Gewerkschaften vor dem Hintergrund eines im Saldo anhaltenden Stellenabbaus in der Metall- und Elektroindustrie zu bewerten? Um diese Fragen aufzuarbeiten, werden sie im weiter unten folgenden Teil mit den Ergebnissen aus den Einzelfallstudien gespiegelt. Im Folgenden wird der Rollenwandel des Betriebsrats näher betrachtet, der mit der zunehmenden Dezentralisierung der Tarifpolitik unweigerlich verbunden ist.

3.2.3 Rollenwandel des Betriebsrats

Nach der WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005 stand die Mehrheit der Betriebsräte der Verbetrieblung skeptisch bis ablehnend gegenüber. Während

²⁴ Detailliert zur Anwendung der tariflichen Öffnungs- und Differenzierungsklauseln siehe: Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005.

nur 12 Prozent der befragten Betriebsräte die Verbetrieblichung der Tarifpolitik uneingeschränkt befürworteten, standen 30 Prozent der Entwicklung zwiespältig gegenüber und 53 Prozent hielt sie für generell problematisch. Die Skepsis der Mehrheit der Betriebsräte (81 Prozent) rührt aus der Einschätzung, dass die Verbetrieblichung die Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen eher unterstützt. Nur 17 Prozent sind der gegenteiligen Ansicht. Dennoch zeigen weitere Beurteilungen, dass die Betriebsräte hieraus nicht durchgängig schließen, sie könnten keinen Einfluss ausüben oder seien überfordert. Auch wenn 53 Prozent der Betriebsräte mit der Verbetrieblichung und Dezentralisierung der Tarifpolitik eine wirkungsvolle Einflussnahme des Betriebsrats kaum mehr als möglich ansehen, widersprechen immerhin 42 Prozent dieser Aussage. Ein polarisiertes Bild zeigt sich auch in Bezug auf eine Überforderung der Betriebsräte durch die Verbetrieblichung. So bejaht knapp die Hälfte diese Aussage, die andere Hälfte widerspricht ihr (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 57ff.).

Auch die Einschätzungen dazu, welche Entwicklungsrichtung die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen nimmt, gehen auseinander. Die optimistische Sichtweise geht dahin, dass dezentralere kollektivvertragliche Regulierungen die Legitimität des Tarifsystems insgesamt stärken, da sie zum einen die Interessenverbände davon entlasten, heterogene Interessen ihrer Mitglieder zu integrieren und zum anderen den dezentralen Akteuren die Chance zur Partizipation an der Gestaltung der kollektivvertraglichen Regulierung einräumen (Vgl. Traxler 1995, zit.n. Haipeter 2006, 203). Den Betriebsräten kommt in dieser Sichtweise – ebenso wie in der pessimistischeren – eine entscheidende Rolle bei der Neuausrichtung des Systems der industriellen Beziehungen zu. Die Betriebsräte könnten sich zu einer neuen Schaltstelle des Systems entwickeln, da sie immer mehr eine Doppelrolle zwischen Tarifvertrag und Beschäftigteninteressen ausüben würden (Müller-Jentsch 1998, 276). Nicht mehr nur die Kontrolle der Einhaltung tariflicher Standards im Betrieb, sondern nunmehr auch deren flexible betriebliche Ausgestaltung zähle zu den Aufgaben der Betriebsräte. In dieser Sichtweise ergibt sich eine neuartige Orientierung der Betriebsräte an der ökonomischen und organisatorischen Entwicklung der Betriebe. Denn die betriebliche Ausgestaltung der Tarifnormen entsteht aus den Kompromissen, die auf der betrieblichen Ebene zwischen Management und

Betriebsrat über die Entwicklung der betrieblichen Modernisierung ausgehandelt werden. Letztlich wird der Betriebsrat in zunehmendem Maße als Co-Manager im Betrieb betrachtet, der versucht Einfluss auf Richtung und Tempo des betrieblichen Wandels zu nehmen (Vgl. Haipeter 2006, 203). Hinzu käme, dass im Verlauf der Reorganisation von Unternehmen durch neue Formen der Arbeitsorganisation neue Formen einer direkten Partizipation der Beschäftigten entsprängen. Aus dieser direkten Partizipation könnte eine neue ‚Arena der Arbeitsverfassung‘ (Müller-Jentsch 1986, zit. n. Haipeter 2006, 204) entstehen, die ihren Platz neben den traditionellen Arenen der Tarifautonomie und Betriebsverfassung hätte. Zur zentralen Aufgabe der Betriebsräte zählt in diesem System, dass sie die repräsentative Interessenvertretung mit der direkten Partizipation der Beschäftigten verbinden. Auch hier wird ein Rollenwandel der Betriebsräte angenommen. Statt wie bisher als Stellvertreter die Beschäftigteninteressen der Belegschaft zu formulieren und zu vertreten, ginge es nun vielmehr darum, als Interessenmanager die Beschäftigten darin zu unterstützen, ihre eigenen Interessen wahrzunehmen. Angenommen wird, dass die Übernahme neuer Rollen durch die Betriebsräte zu einer Versachlichung und Professionalisierung der industriellen Beziehungen im Betrieb führt (Vgl. Haipeter 2006, 204).

Die skeptische Sichtweise geht davon aus, dass die zurückgehende Tarifbindung zunehmend zur Schwächung der Gewerkschaften beiträgt. Verbetrieblichung unter der bestehenden Massenarbeitslosigkeit und verbunden mit dem Verlagerungsdruck unter der Globalisierungsperspektive, wirke sich eindeutig zu Lasten der Betriebsräte aus (Schmidt/Trinczek 1999). Der Betriebsrat ist ohne den Rückhalt durch die Sanktionsmacht der Gewerkschaft und ohne Einsatzbereitschaft der Belegschaft ausschließlich auf sein persönliches Verhandlungsgeschick angewiesen. Oftmals erfährt er, dass Tarifrechte nicht mehr volle Geltung besitzen. Der „rettende Anker“ (Müller-Jentsch 2007, 100) Tarifvertrag entfällt, wenn Abweichungen von tariflichen Regelungen mehr und mehr möglich werden. Bislang praktizierte innerbetriebliche Verfahrensweisen geraten zunehmend unter Veränderungsdruck. Die Betriebsräte sehen sich mit Unternehmensneugliederungen oder auch -aufspaltungen, Fusionen, häufigen Führungskräftewechseln und mit dem Shareholder-Value Prinzip einhergehenden

höheren Profitvorgaben konfrontiert und vor immer neue Anforderungen gestellt, wobei sich insgesamt ihr Verhandlungsspielraum verkleinert (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 120). Verglichen mit der Gewerkschaft hat der Betriebsrat eine schwächere Machtposition. Zum einen unterliegt er der absoluten Friedenspflicht, denn er hat kein Streikrecht, und zum anderen steht er einer Belegschaft mit differenzierten bzw. heterogenen Interessen gegenüber, die das Management möglicherweise für seine Zwecke in den Verhandlungen gegen den Betriebsrat ausspielen kann. Zudem hat die höhere Interaktionsdichte zwischen den Verhandlungsparteien auf der betrieblichen Ebene in der Regel einen integrationsfördernden Effekt: Im nahen und ständigen Kontakt zur Belegschaft ist eine permanente Konfliktbereitschaft psychisch schwer durchzuhalten. Bei den wenigen Kontakten zur Tarifkommission ist dies weitaus unproblematischer (Vgl. ebd., 120f.). Das Kräfteverhältnis verschiebt sich jedoch nicht nur auf Seiten des Betriebsrats sondern auch auf Seiten der Gewerkschaft. Wenn durch die Zunahme von Haustarifverträgen und die Nutzung von tariflichen Öffnungsklauseln abweichende Tarifregelungen getroffen werden, die zur Aufweichung von tariflichen Standards führen, dann resultieren daraus neue Probleme für die gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik. Gelingt es den Arbeitgebern immer mehr tarifliche Leistungen und Regelungen zu unterschreiten, werden sukzessive tarifliche Standards unterhöhlt. Im Ergebnis läuft dies hinaus auf „eine grundlegende Änderung des Normcharakters von Tarifstandards - weg von der verbindlichen und unabdingbaren Mindestvorgabe zu Rahmen- und Bandbreitenregelungen mit Empfehlungscharakter mit dem Ziel der allgemeinen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Die kostenbezogene und ertragsabhängige Variabilisierung soll nach Möglichkeit mit einer generellen Absenkung der Tarifstandards verknüpft werden“ (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2004, 21f.). Die Verbetrieblichungstendenzen stellen daher Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertreter vor neue Herausforderungen.

Ferner stellt sich auch die Frage, ob die Betriebsräte durch die Verlagerung von Verhandlungsgegenständen auf die betriebliche Ebene nicht strukturell überlastet werden. Dies könnte sich darin zeigen, dass der Betriebsrat, um sich in neuen Aufgabenfeldern mit eigenen Positionen durchzusetzen, üblicherweise an anderer Stelle nachgeben muss. Die Verbetrieblichung schränkt damit die

Handlungsfähigkeit der Betriebsräte in traditionellen betrieblichen Aufgabenfeldern ein. Der ausgeweitete Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte in Kombination mit einer steigenden Komplexität innerbetrieblicher Verhandlungsgegenstände führt zu einem erhöhten Beratungsbedarf der betrieblichen Interessenvertreter durch Gewerkschaften (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 121f.). Durch die Hinzuziehung von Sachverständigen als externe Berater des Betriebsrats kann dieser Bedarf abgefangen werden. Zu berücksichtigen sind hierbei allerdings Unterschiede in der Ausrichtung einer gewerkschaftlichen und einer gewerkschaftsnahen Beratung.

Beide Positionen nehmen den Betriebsrat als Akteur der in einer zunehmend verbetrieblichten Regulierungswelt zum Ausgangspunkt ihrer Argumentation. Überlastung und nachhaltige Schwächung durch Verlagerung der Regulierungskompetenzen auf der einen Seite stehen einer deutlich stärkeren Position in den industriellen Beziehungen gegenüber (Vgl. Haipeter 2006, 204). Aus einer machtpolitischen Perspektive heraus und nach den bisherigen Erfahrungen aus Verbetrieblichungstendenzen, spricht aus Sicht der Autorin jedoch einiges mehr für die pessimistische Alternative.

Auch wenn die Verbetrieblichung in vielen Tarifbereichen bislang die Prägekraft der Branchen- oder Verbandstarifverträge noch nicht in ihrer Substanz beeinträchtigt hat, bringt sie mittelfristig Probleme mit sich. Die prägnanteste Konsequenz ist, „dass sie – gewollt oder ungewollt – den Weg zu einer wettbewerbsorientierten Tarifpolitik bereiten helfen“ (Bispinck 2004, 244). Je stärker sich einzelbetriebliches Denken als Stellgröße für die tarifpolitische Regulierung ausbreitet und so die Lohnkosten zu wettbewerbs- und marktbezogenen Stellgrößen der Tarifpolitik werden, um so weniger ist die überbetriebliche Stabilisierungsfunktion des Branchentarifvertrages in der Lage ihre zentrale Funktion wahrzunehmen, d.h. den tendenziell lohndrückenden Unterbietungswettbewerb zwischen den Beschäftigten zu begrenzen. Neben den spezifischen ökonomischen Vorteilen des Flächentarifvertrags für die Innovationsbereitschaft wird hierbei auch außer Acht gelassen, dass aus der zunehmenden Verbetrieblichung und der damit einhergehenden Verlagerung der

Regelungskompetenzen auf die Betriebe neue Anforderungen an die betrieblichen Interessenvertretungen entstehen.

Bisher stehen die Betriebsräte der Verbetrieblung der Tarifpolitik eher skeptisch bis ablehnend gegenüber. Sie wollen keineswegs auf den Flächentarifvertrag verzichten. Würde der Flächentarifvertrag zugunsten betrieblicher Vereinbarungen ausgehebelt, würde sich damit der Lohnkonflikt von der überbetrieblichen tarifpolitischen Ebene auf die betriebliche Ebene verlagern. Dies würde ohne Frage das duale System der Interessenrepräsentation destabilisieren. Letztlich müsste eine Verlagerung der tarifpolitischen Kompetenz mit einem Streikrecht für die Betriebsräte einhergehen (Vgl. Müller-Jentsch 2007, 107f.). Aus der realistischen Annahme heraus, dass sich das Rad der Verbetrieblung nicht zurückdrehen lässt und dem darüber hinausgehenden Umbau der Tariflandschaft insgesamt, stellt sich die gewerkschaftsübergreifende Frage nach wirksamen Instrumenten in der Betriebs- und Tarifpolitik, mit denen eine Stabilisierung des (Flächen-)Tarifsystems insgesamt erreicht werden kann (Vgl. Bispinck 2004, 244). Bislang gelang den Tarifparteien der Paradigmenwechsel von der quantitativen zur qualitativen Tarifpolitik innerhalb des collective bargaining-System, indem sie die gemeinsamen Regelungsverfahren veränderten, ohne dass sie funktionslos wurden oder aber zusammenbrachen. In der 1970er Jahren vereinbarten die Tarifparteien zunächst Rationalisierungsschutzabkommen, später die Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Voraussetzungen hierfür waren die flexibel gehaltenen Strukturen und die Beibehaltung der Tarifautonomie. Letztlich kann bei beiden Tarifparteien ein Interesse an der Beibehaltung des großflächig-zentralisierten collective bargaining-System angenommen werden, auch wenn die Arbeitgeberverbände in den 1990er Jahren verstärkt eine Flexibilisierung im Sinne größerer Handlungsspielräume auf der betrieblichen Ebene einfordern. Diese Forderungen resultieren nicht zuletzt als Reaktion auf innerverbandliche Kritik und nicht etwa weil die Arbeitgeberverbände ihre wichtigste Funktion, nämlich den Abschluss von Tarifverträgen, aufgeben wollten (Vgl. Keller 1999, 496f.). Allerdings hat sich das System branchenbezogener Flächentarifverträge mittlerweile so stark verändert, dass „die Zweifel an der Überlebensfähigkeit tendenziell zu- und nicht abgenommen haben. Und die Hoffnung auf eine Festigung von Tarifbindung und

Tarifstandards hat sich bislang nicht bestätigt“ (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2004, 21).

Bislang reagieren die Gewerkschaften auf die Veränderungen²⁵ mit dem Versuch das Verhältnis von Betriebs- und Tarifpolitik neu zu bestimmen. Ein höherer Stellenwert soll den branchenbezogenen Tarifstandards beigemessen werden, die es auf der betrieblichen Ebene durchzusetzen und zu verteidigen gilt. Zudem sollen betriebliche Konflikte, z.B. bezüglich der Absenkung von tariflichen Standards, verstärkt als tarifpolitische Auseinandersetzungen im Betrieb diskutiert werden. Weiterhin versuchen gewerkschaftliche Initiativen in verschiedenen Bereichen zunehmendes Tarifdumping durch Neueinführung und Ausweitung von Flächentarifverträgen einzuschränken. Und schließlich werden insbesondere mit Blick auf den Niedriglohnbereich Debatten geführt, wie eine Stabilisierung bzw. Verbesserung von Tarifstandards erreicht werden kann – z.B. auch durch gesetzliche Maßnahmen wie der Einführung eines Mindestlohns (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 65).

Entscheidend für die Verhandlungsmacht von Gewerkschaften ist insbesondere die Zahl und die Struktur ihrer Mitglieder. Eine möglichst hohe und stabile Mitgliederzahl zu gewinnen und zu halten, fördert ihre Macht und ihren Einfluss. Die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften wird neben internen Faktoren auch von externen Faktoren wie den ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Hohe Arbeitslosigkeit erschwert die Bindung der Arbeitnehmer an die Gewerkschaften und drückt sich in einer zurückgehenden Mitgliederstärke aus. Die Beschäftigungsentwicklung beeinflusst damit auch die Durchsetzungsfähigkeit gewerkschaftlicher Positionen.

²⁵ Der Wandel lässt sich im Wesentlichen beschreiben mit: (1) Zurückgehender Bedeutung des Branchentarifvertrags – nur noch in fünf von 13 Wirtschaftsbereichen erfassen Branchentarifverträge zwei Drittel der Beschäftigten und mehr. (2) Zunehmend findet sich eine Mixtur aus Verbands- und Firmentarifverträgen. (3) Tariflose Zustände nehmen zu, so gelingt es in den Tarifbereichen zunehmend nicht mehr neue (Branchen-) Tarifverträge abzuschließen. (4) Bestehende Tarifverträge garantieren nicht mehr stabile und respektierte Tarifstandards zu Arbeits- und Einkommensbedingungen. Die Zunahme von Öffnungs- und Differenzierungsklauseln macht die Tarifverträge teilweise zu Rahmenvorgaben, die auf betrieblicher Ebene erst noch durchzusetzen sind. (5) Der Druck auf die Tarifstandards der Flächentarifverträge führt zu Anpassungsmaßnahmen, wie bspw. abgesenkte Tarifniveaus für Neueinstellungen. (6) Die Ausdifferenzierung der Tariflandschaft und Tarifstandards geht einher mit steigender Konkurrenz zwischen DGB-Gewerkschaften und anderen Arbeitnehmerorganisationen. (7) AVE hat an Bedeutung verloren (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 64f.).

Im folgenden Kapitel wird auf die Branchen- und Beschäftigungsentwicklungen in der Metall- und Elektroindustrie eingegangen, um auf diesem Hintergrund die Relevanz der präventiven Sicherung von Beschäftigung verdeutlichen zu können.

4 Entwicklungen in der Metall- und Elektroindustrie

Dargestellt wird im folgenden die Branchen- und Beschäftigungsentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Industrie) insgesamt, des Maschinenbaus und der Elektroindustrie auf gesamtwirtschaftlicher Ebene und daran anschließend in Hessen, da in diesem Bundesland die Fallbetriebe angesiedelt sind. Herangezogen werden verfügbare Daten, Informationen aus sozialwissenschaftlichen Studien sowie weitere Sekundärliteratur. Eingegangen wird neben dem Branchenprofil auf die Beschäftigtenentwicklung und die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten.

Die M+E-Industrie ist eine der wichtigsten Schlüsselindustrien in der deutschen Volkswirtschaft. Insgesamt 3,5 Mio. Beschäftigte in rund 23.000 Betrieben erwirtschafteten in 2007 einen Umsatz von 947 Mrd. Euro, davon wurden 500 Mrd. Euro mit dem Ausland erzielt. Die Exportquote, der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz, lag bei 53 Prozent. Im Jahr 1995 betrug sie noch 43,8 Prozent. Die tendenziell ansteigende Exportquote verweist auf die Wettbewerbsfähigkeit dieser Branche (s. Tab. 1). In der M+E-Industrie werden mit einem Anteil von 80 Prozent überwiegend Investitionsgüter hergestellt. Lediglich 20 Prozent entfallen auf die Herstellung von Konsumgütern. Die Branche ist mittelständisch geprägt: In der Betriebsgrößenklasse von 20 bis 99 Beschäftigten finden sich 70,3 Prozent aller Betriebe, in der von 100 bis 499 Beschäftigten 25,3 Prozent und in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten finden sich 4,4 Prozent aller Betriebe. Allerdings arbeitet mit 48,3 Prozent fast die Hälfte der Beschäftigten in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten. Davon entfallen allein 36 Prozent der Beschäftigten auf die Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Das verweist auf einen beträchtlichen Konzentrationsgrad, wobei es zwischen den einzelnen Unterbranchen große Unterschiede gibt. In Betrieben von 100 bis 499 Beschäftigten arbeiten 32,5 Prozent aller Beschäftigten und die restlichen 19,2 Prozent in Betrieben von 20 bis 99 Beschäftigten. Die M+E-Industrie gliedert sich in fünf große Unterbranchen: den Maschinenbau mit 955 Tsd. Beschäftigten, die

Automobilindustrie mit 774 Tsd. Beschäftigten, die Elektrotechnik mit 613 Tsd. Beschäftigten, die Metallverarbeitung mit 602 Tsd. Beschäftigten und Feinmechanik, Optik, Uhren mit 238 Tsd. Beschäftigten (Vgl. Gesamtmetall 2008b).

Im Jahr 2007 stieg die Zahl der Beschäftigten in der M+E-Industrie erstmals seit 2001 deutlich an (s. Tab. 1). Mit 3,5 Millionen Beschäftigten in 2007 verzeichnet die M+E-Industrie einen Beschäftigungsrückgang von 1,6 Millionen gegenüber 1991. Durch den Zusammenbruch der ostdeutschen M+E-Industrie und der schweren Rezession in 1993 gingen über eine Million Arbeitsplätze verloren.²⁶ Weitere 600.000 Arbeitsplätze wurden zwischen 1993 und 1998 abgebaut (Vgl. IG Metall 2005, 8). Geringe Produktionszuwächse und hohe Produktivitätssteigerungen sowie rückläufige Beschäftigtenzahlen prägen das Bild der M+E-Industrie von 1991 bis 1997. Vor dem Hintergrund eines steigenden Produktionswachstums im Zeitraum 1998 bis 2001 stabilisierte sich die Lage leicht und es entstanden in geringem Umfang wieder neue Arbeitsplätze in der M+E-Industrie (Vgl. IG Metall 2004, 51). Jedoch war dieser positive Trend nur von kurzer Dauer. Von 2002 bis 2005 wurden in der M+E-Industrie kontinuierlich Arbeitsplätze abgebaut. Erst im Jahr 2006 ließ sich ein geringer Anstieg der Beschäftigung verzeichnen (Vgl. IG Metall 2007a, 81).

Tab. 1: Beschäftigte, Produktion und Auslandsumsatz in der M+E- Industrie

Jahr	Beschäftigte in Mio.	Produktion Veränderung in Prozent gegenüber Vorjahr	Auslandsumsatz als Anteil am Umsatz in Prozent
2001	3,6	2,2	47,9
2002	3,5	-1,6	49,0
2003	3,5	1,2	49,0
2004	3,4	5,7	50,1
2005	3,4	4,3	51,2
2006	3,4	8,1	52,1
2007	3,5	8,7	52,9

Quelle: Statistisches Bundesamt, entnommen aus: IG Metall 2007a; IG Metall 2007b; IG Metall 2008d. Eigene Darstellung

²⁶ Mehr als zwei Drittel der in 1991 existierenden Arbeitsplätze in der ostdeutschen M+E-Industrie gingen in Folge des Deindustrialisierungsprozesses verloren. Waren es zu Beginn der 1990er Jahre noch 792.100 Beschäftigte, reduzierte sich die Zahl auf 260.000 in 1998 (Vgl. WSI und IW 1999, 6).

Seit dem Jahr 2004 verzeichnet die M+E-Industrie starke Produktionszuwächse (s. Tab. 1). Die Zuwächse resultieren einerseits aus einer starken Auslandsnachfrage und andererseits aus kräftigen Ausrüstungsinvestitionen, nachdem in den Jahren zuvor zuwenig investiert wurde (Vgl. IG Metall 2008d, 5). Auch die Ertragsituation der Unternehmen hat sich verbessert. Bei Betrachtung der Stundenlöhne fällt auf, dass diese in den letzten drei Jahren nur geringfügig zunahmten. Die Stundenproduktivität stieg im Vergleichszeitraum weitaus stärker an. Im Ergebnis sinken die Lohnstückkosten (Vgl. Tab. 2). Hinzu kommt eine steigende Kapazitätsauslastung, mit der auf Grund der Fixkostendegression, eine verbesserte Kostensituation einhergeht. Die Kapazitätsauslastung erhöhte sich im Jahresdurchschnitt kontinuierlich von 82,9 Prozent auf 90,1 Prozent im Jahr 2007. Die Zunahme von Leiharbeit trug ebenfalls zu sinkenden Lohnstückkosten bei.

Tab. 2: Stundenlöhne, Produktivität und Lohnstückkosten in der M+E- Industrie

Jahr	Stundenlöhne Veränderung in Prozent gegenüber Vorjahr	Produktivität Veränderung in Prozent gegenüber Vorjahr	Lohnstückkosten Veränderung in Prozent gegenüber Vorjahr
2005	1,4	5,3	-3,7
2006	2,3	6,9	-4,3
2007	1,8	5,2	-3,4

Quelle: Statistisches Bundesamt, entnommen aus: IG Metall 2008d. Eigene Darstellung

Die Kostenentlastung der Unternehmen, lässt sich an der Lohnquote, also dem Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz, ablesen. Während die Lohnquote in der M+E-Industrie Anfang der 1990er Jahre noch bei 25 Prozent lag, reduzierte sie sich auf knapp 16 Prozent in 2007. Neben einer verringerten Fertigungstiefe ist vor allem die ansteigende Produktivität durch leistungsstärkere Maschinen und effizientere Prozesse dafür verantwortlich (Vgl. IG Metall 2008d, 7).

Produktions- und Umsatzzuwächse von mehr als acht Prozent und hier insbesondere die hohe Exportnachfrage erhöhten die inländische Investitionsgüternachfrage in 2007. Die Beschäftigungsdynamik in der M+E-Industrie setzte sich auch Anfang 2008 weiter fort. Im Januar 2008 gab es dort mit 3,57 Mio. Beschäftigten 125 Tsd. Arbeitsplätze mehr als noch im Vorjahr. Allerdings ist der sich auch an der Zahl der Beschäftigten zeigende Aufschwung in der M+E-Industrie mit dem Ausbau von prekären, d.h. im Gegensatz zu Festeinstellungen mit ungesicherten Arbeitsverhältnissen, verbunden. Mehr als die

Hälfte der neu geschaffenen Arbeitsplätze entfällt auf Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Jeder zehnte Arbeitsplatz in der M+E-Industrie ist mittlerweile prekär (Vgl. IG Metall 2008b). Die starke Zunahme von Leiharbeit und Befristung verweist darauf, dass nicht nur das Abfedern von Produktionsspitzen hierüber bewältigt wird, sondern zunehmend geschützte Normalarbeitsverhältnisse auf diese Weise verdrängt werden. Die Verschiebung zwischen dem Anteil an einer relativ sicher beschäftigten Stammebelegschaft und einer prekär beschäftigten Randbelegschaft übt Druck auf die Arbeits- und Entgeltbedingungen in den Unternehmen und die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften aus.

4.1 Der Maschinenbau

Trotz einem gravierenden Beschäftigungsabbau in den 1990er Jahren ist der Maschinenbau im Jahr 2007 mit 914 Tsd. Beschäftigten und einem Umsatz von 190 Mrd. Euro der größte industrielle Arbeitgeber in Deutschland und nach wie vor der strategische Schlüsselsektor der Industrie.²⁷ Er ist der Produzent und Lieferant von Investitionsgütern, die für die Herstellung von Produkten benötigt werden. Ein Großteil der Erzeugnisse stellen Vorprodukte und Komponenten für die Herstellung von maschinellen Ausrüstungen und Anlagen dar. Der Auslandsumsatz betrug im Jahr 2007 136 Mrd. Euro. Die Branche ist stark exportorientiert. Die Exportquote stieg von 42,7 Prozent in 1995 auf 75,4 Prozent in 2007 an. Mit einem Anteil von 61 Prozent am Export ist Europa der wichtigste Markt für den deutschen Maschinenbau (Vgl. BMWI 2008a). Neue Wachstumszentren sind Russland, Indien und China, die große Expansionsmöglichkeiten bieten. Der deutsche Maschinenbau zeichnet sich durch seine Innovationsstärke aus. Im Jahr 2005 wurde fast ein Drittel des Umsatzes in dieser Branche mit Produktneuheiten erzielt. Die Zahl und der Anteil der in dieser Branche beschäftigten Ingenieure hat sich in den vergangenen zwei Dekaden jeweils verdoppelt (Vgl. Deutsche Bank Research 2007, 2).

Auch der Maschinenbau profitiert von der belebten Konjunktur. In 2007 stieg die Produktion um 9,4 Prozent und der Umsatz um 12 Prozent gegenüber dem

²⁷ In 1995 waren noch rund 966 Tsd. Mitarbeiter in dieser Branche beschäftigt. Der Maschinenbau nach der Systematik der Wirtschaftszweige umfasst neben den eigentlichen Maschinenbaubereichen auch die Produktion von Waffen und Munition sowie von Haushaltsgeräten. Ohne diese Teilbereiche erhält man den Maschinenbau im engeren Sinne, der hier zu Grunde gelegt wird (Vgl. IG Metall 2003a, 5).

Vorjahr. Die Produktivität erhöhte sich um 4,6 Prozent und auch die Beschäftigung erzielte in 2007 eine Zuwachsrate von 4,3 Prozent (Vgl. IG Metall 2008d, 11). Die Kapazitätsauslastung erreichte im gleichen Jahr 92,1 Prozent und lag damit über dem betriebswirtschaftlichen Optimum. In einem Sechstel der Unternehmen kam es aufgrund von Kapazitätsengpässen zu Fertigungsproblemen, obwohl die Unternehmen im Vergleich zu 2003 ihre eigenen Ausrüstungsinvestitionen um 40 Prozent aufgestockt haben (Vgl. VDMA 2008b, 7).

Beim Maschinenbau handelt es sich um eine sehr heterogene Branche, mit verschiedenen Teilbranchen und Fachzweigen, deren jeweils unterschiedliche ökonomischen Abhängigkeiten und Einflussfaktoren die Entwicklung in den einzelnen Branchen und Produktionsbereichen bestimmen (Vgl. IG Metall 2003a, 5). Neben dem Produktspektrum ist auch die innere Unternehmensstruktur heterogen. Geringe Losgrößen und eine hohe Komplexität verweisen zunächst auf einen gering konzentrierten Industriezweig. Der Maschinenbau zeigt sich als eine mittelständisch strukturierte Branche. In 88 Prozent der knapp 6.000 Unternehmen arbeiten weniger als 250 Beschäftigte. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen sogar weniger als 100 Mitarbeiter. Nur 2 Prozent der Unternehmen beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeiter. Allerdings arbeiten hier 30 Prozent aller in dieser Branche Beschäftigten. Der Branchendurchschnitt liegt bei rd. 150 Beschäftigten (Vgl. VDMA 2008a).

Die heterogene Branche des Maschinenbaus stellt im Gegensatz zur Elektroindustrie kein Musterbeispiel für tayloristisch-fordistische Betriebsregimes dar. Der Erzielung von Skaleneffekten steht im Maschinenbau seit jeher der geringe Standardisierungsgrad der Produkte mit geringen Losgrößen im Wege, was aufgrund der hierdurch bedingten Komplexität der Produktions- und Arbeitsprozesse eine Standardisierung der Fertigungs- und Arbeitsorganisation nur begrenzt ermöglicht. Der Maschinenbau stellt daher keineswegs eine Hochburg des Taylorismus dar. Es zeigt sich ein vergleichsweise geringer Grad an vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung, eine hohe Komplexität von Arbeitsaufgaben und eine hohe berufliche Kompetenz der Beschäftigten (Vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, 244f.). Der Maschinenbau hat sich von einer einst dominierenden Technikorientierung hin zu einer Dienstleistungsorientierung

gewandelt. Das Produktangebot beschränkt sich zunehmend nicht lediglich auf die einzelne Maschine, sondern es werden in steigendem Maße Komplettlösungen angeboten, die von der Finanzierung und Qualifizierung bis hin zur Wartung und Instandhaltung reichen (Vgl. IG Metall 2003a, 8). So kann der deutsche Maschinenbau in Zukunft vom internationalen Trend zu Spezialmaschinen, Dienstleistungen und Systemlösungen und seiner Technologieführerschaft in vielen Sparten profitieren. Spezialmaschinen mit einem hohen System-Know-how stellen den Produktschwerpunkt im deutschen Maschinenbau dar. Die Bedeutung von Dienstleistungskomponenten in der Branche steigt. Bereits heute liegt der Dienstleistungsanteil der Maschinenumsätze bei etwa 20 Prozent. Und schließlich zeigt sich ein steigender Bedarf an dienstleistungsintensiven Maschinensystemen wie flexiblen Fertigungsinseln (Vgl. Deutsche Bank Research 2007, 3).

4.2 Die Elektroindustrie

Die Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, hier Elektroindustrie genannt, zählt mit 821 Tsd. Beschäftigten und einem Umsatz von 183 Mrd. Euro zu einer der größten Industriebranchen in Deutschland. Die Exportquote erhöhte sich von 33,8 Prozent in 1995 auf 46,9 Prozent in 2006. Mit Ausfuhren in Höhe von 149,5 Mrd. Euro ist die Branche eine der stärksten deutschen Exportbranchen. Ebenso wie der Maschinenbau ist die Elektroindustrie eine innovationsstarke Branche. Der hohe Innovationsgrad der Elektroindustrie zeigt sich in der Höhe der Forschungsaufwendungen von 11 Mrd. Euro (Vgl. BMWI 2008b). Die Elektroindustrie zählt neben dem Maschinenbau und der Automobilindustrie zu den drei zentralen Sektoren der deutschen Metallverarbeitung und setzt sich aus vier Hauptbranchen mit jeweils einer Reihe von Unterbranchen zusammen. Hauptbranchen sind die Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, die Herstellung von Elektrizitätsgeräten, die Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik sowie die Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik (Vgl. IG Metall 2003b, 7). In 2007 stieg die Produktion um 11,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr und damit verzeichnete diese Branche, wie auch der Maschinenbau, ein viertes Wachstumsjahr in Folge. Die Produktivität erhöhte sich in 2007 um 8,6 Prozent und der Umsatz um 2,9 Prozent. Auch bei der Zahl der Beschäftigten konnte ein

Anstieg von 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr erreicht werden (Vgl. IG Metall 2008d, 11).

Bei der Elektroindustrie handelt es sich um eine sehr heterogene Branche, die ein breites Produktspektrum, unterschiedlichste Produktionstechniken und Fertigungsprozesse aufweist. Anders als in der Automobilindustrie sind in der Elektroindustrie in den vergangenen Jahrzehnten nicht in gleichem Ausmaß innovative arbeitspolitische Konzepte eingeführt worden. Vielmehr wurden erst spät und vor allem nicht breitflächig arbeitspolitische Innovationen angestrebt. Die Massenproduktion in der Elektroindustrie galt bis in die 1980er Jahre hinein als Hochburg des Taylorismus. Dennoch zeigten sich in den 1980er Jahren Veränderungen bei den Rationalisierungsstrategien, wenn auch nicht breitflächig. So führten Strukturveränderungen durch zunehmende Automatisierungsprozesse und der Einsatz flexibler Fertigungstechniken zu einer Abkehr von Formen tayloristischer Arbeitsorganisation. Erklären lässt sich die Beständigkeit des Taylorismus bzw. das Festhalten an traditionellen Formen der Arbeitsorganisation möglicherweise mit den betrieblichen Arbeitskräftestrukturen der Elektrobranche. So begründete die tayloristisch-fordistische Arbeitsorganisation eine Arbeitsteilung zwischen qualifizierter, nahezu ausschließlich männlich dominierter Facharbeit und geringqualifizierter frauendominierter Anlernertätigkeit in den indirekten Bereichen. Industriearbeiterinnen produzierten überwiegend große Serien, soweit diese nicht bereits komplett technisiert waren, während komplexe Kleinserien- und Einzelfertigungen von überwiegend männlichen Facharbeitern erledigt wurden. Dementsprechend war und ist die Produktion in der Elektroindustrie geschlechtsspezifisch segmentiert. Mit der zunehmenden Automatisierung ging, wie auch in anderen Branchen, der zunehmende Einsatz von Facharbeit einher, angelernte Frauen wurden zunehmend aus den Betrieben gedrängt und nur wenige fanden an den verbliebenen Restarbeitsplätzen Beschäftigung. Während an den Restarbeitsplätzen in automatisierten Bereichen und in den verbliebenen Montagen oftmals die traditionelle Arbeitsorganisation beibehalten wurde, konzentrierten sich die Versuche einer innovativen Arbeitsorganisation auf Fertigungsbereiche mit qualifizierten Facharbeitern (Vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, 187f.).

4.3 Maschinenbau und Elektroindustrie in Hessen

Auch in der hessischen Industrie setzt sich der im Jahr 2007 begonnene Beschäftigungsanstieg weiter fort, der insbesondere auf einen vom Export getragenen konjunkturellen Aufschwung zurückgeht. Insgesamt wurden 5.500 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Im April 2008 zählte das Verarbeitende Gewerbe in Hessen rund 369 Tsd. Beschäftigte. Der Inlandsumsatz stieg insgesamt um 2,6 Prozent, der Auslandsumsatz um 12 Prozent (Vgl. Hessisches Statistisches Landesamt 2008). Hessen verzeichnete in der Vergangenheit insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe einen anhaltenden Beschäftigungsabbau, der nicht durch eine entsprechende Anzahl an Arbeitsplätzen im tertiären Sektor aufgefangen werden konnte (Vgl. Landesarbeitsamt Hessen 1999). Allein im Vergleich von 2000 gegenüber 1990 reduzierte sich der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe Hessens um nahezu 24 Prozent von 757 Tsd. auf 579 Tsd. Beschäftigte. Betroffen waren vor allem gewerbliche Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung. Arbeitsplätze für Ungelernte reduzierten sich um mehr als 50 Prozent, für die im Dienstleistungssektor keine entsprechenden Arbeitsplätze entstanden. Dem Maschinenbau und der Elektrotechnik kommt, neben der Chemiebranche und dem Automobilbau, die wichtigste Rolle im industriellen Sektor der Rhein-Main-Region zu (Vgl. Landeszentralbank Hessen 2001).

Der hessische Maschinenbau hat als Produktionsschwerpunkte die Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie, wie z.B. Motoren, Pumpen, Armaturen, Lager und Getriebe sowie von Maschinen für andere Wirtschaftszweige, wie bspw. das Druckgewerbe und das Ernährungsgewerbe. Im hessischen Maschinenbau waren im Jahr 2006 rund 56 Tsd. Mitarbeiter beschäftigt, was einem Anteil von 5,9 Prozent an allen im Maschinenbau in Deutschland Beschäftigten entspricht. Hessen ist nach Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern der viertgrößte Arbeitgeber der Branche in der Bundesrepublik.²⁸ Der Anteil an den im hessischen Verarbeitenden Gewerbe Beschäftigten beträgt 13,8 Prozent. Nach der Chemie- und

²⁸ Die Angaben zu Beschäftigten, Betrieben und Umsätze beziehen sich auf Betriebe und Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten (Vgl. Hessen Agentur 2008a).

Elektroindustrie ist der Maschinenbau damit die drittgrößte hessische Industriebranche.

In den vergangenen Jahren hat die Anzahl der Beschäftigten kontinuierlich abgenommen. Von 2000 bis 2006 ging die Beschäftigung um 11,7 Prozent zurück. Im Bund ergibt sich im gleichen Zeitraum ein Rückgang von 3,2 Prozent. Hessen hat also im Bundesvergleich einen stärkeren Rückgang der Beschäftigung in dieser Branche zu verzeichnen. Während die Beschäftigung im Bund schon seit dem Jahr 2005 ansteigt zeigen sich im hessischen Maschinenbau erst seit kurzer Zeit Beschäftigungszuwächse. Bezogen auf die hessische Industrie folgt der Maschinenbau im Trend der Beschäftigungsentwicklung im Verarbeitenden Gewerbe (Vgl. Hessen Agentur 2008a, 4f.).

Die Branche verzeichnet einen hohen Anteil an kleinen und mittelgroßen Betrieben. In den vergangenen 10 Jahren lag die Zahl der Maschinenbaubetriebe in Hessen relativ konstant bei ca. 500. Von den insgesamt 496 Maschinenbaubetrieben im Jahr 2006 hatten lediglich 8,7 Prozent mehr als 250 Beschäftigte.²⁹ Allerdings sind in diesen Betrieben 46,6 Prozent aller Mitarbeiter der Branche beschäftigt und 56,6 Prozent des Umsatzes werden hier erwirtschaftet. Das Verarbeitende Gewerbe in Hessen weist sowohl bei den Beschäftigten mit 59,7 Prozent als auch beim Umsatzanteil mit 68,4 Prozent höhere Anteile auf (Vgl. ebd., 6ff.). Der hessische Maschinenbau hat mit einer Exportquote von 53,3 Prozent eine höhere Exportorientierung als das Verarbeitende Gewerbe in Hessen mit 45 Prozent.³⁰ Vom Gesamtumsatz von 11 Mrd. Euro entfielen 5,8 Mrd. Euro auf den im Ausland erwirtschafteten Umsatz. Damit ist der hessische Maschinenbau eine der exportstärksten Branchen in Hessen. Die wichtigsten Abnehmerländer sind die USA, China und Frankreich. Der Import lag in 2006 bei 3,5 Mrd. Euro, damit stellen Erzeugnisse des Maschinenbaus 5,4 Prozent der hessischen Einfuhr von Fertigwaren (Vgl. ebd., 11).

²⁹ Der Vergleichswert für das Verarbeitende Gewerbe in Hessen liegt bei 10,4 Prozent (Vgl. Hessen Agentur 2008a, 6).

³⁰ Die Exportquote des Maschinenbaus in Deutschland liegt bei 55,6 Prozent (Vgl. ebd., 11).

Neben dem Maschinenbau stellt die Elektroindustrie einen weiteren Kernsektor der hessischen Industrie mit einer noch größeren beschäftigungspolitischen Bedeutung dar. Die Elektroindustrie ist der größte industrielle Arbeitgeber in Hessen. Hier waren im Jahr 2006 60.072 Menschen beschäftigt, was einem Anteil von 7,3 Prozent an allen in der Elektroindustrie in Deutschland Beschäftigten entspricht. Wie auch im Maschinenbau liegt Hessen damit an vierter Stelle bei den Arbeitgebern der Branche in der Bundesrepublik nach Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Der Anteil an der Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe beträgt fast 15 Prozent (Vgl. Hessen Agentur 2008b, 4)

Der gesamtwirtschaftliche Aufschwung in den Jahren 2000 und 2001 wirkte sich positiv auf die Beschäftigung in der hessischen Elektroindustrie aus. Allerdings war der moderate Beschäftigungsanstieg nur von kurzer Dauer. Bereits in 2002 sank die Beschäftigung. Von 2000 bis 2006 ging die Beschäftigung um insgesamt 6 Prozent zurück (Vgl. Hessen Agentur 2008b, 5). Erst im Jahr 2007 konnte durch die konjunkturelle Belebung auch in dieser Branche wieder Beschäftigung aufgebaut werden.

Die Elektroindustrie ist nicht so stark wie der Maschinenbau von kleinen und mittleren Betrieben geprägt. Von den rund 400 Betrieben in der hessischen Elektroindustrie (2006) haben 13,4 Prozent mehr als 250 Beschäftigte. Diese erwirtschafteten 62,5 Prozent des Branchenumsatzes und beschäftigten 61,4 Prozent aller Mitarbeiter. Ein besonderes Kennzeichen der hessischen Elektroindustrie zeigt sich nicht auf der Betriebs-, sondern erst auf der Unternehmensebene, wenn die Unternehmensverflechtungen einbezogen werden. So sind viele große Unternehmensgruppen tätig, die dazugehörigen Betriebe sind allerdings nur in wenigen Fällen sehr groß (Vgl. Hessen Agentur 2008b, 6).

Die hessische Elektroindustrie produziert neben Vorleistungsgütern wie Bauelementen oder Kabel sowohl Investitionsgüter, z.B. Schaltanlagen oder Mess- und Regeltechnik für die Produktion auch in anderen Wirtschaftszweigen, als auch Konsumgüter für die Endverbraucher, wie bspw. Unterhaltungselektronik. Der Produktionsschwerpunkt der hessischen Elektroindustrie liegt im Bereich „Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik, Herstellung von Uhren“.

Im Jahr 2006 entfielen auf diesen Bereich 43,1 Prozent des Umsatzes der Branche. In Deutschland liegt der Anteil bei insgesamt lediglich 23,2 Prozent. Die Exportquote der hessischen Elektroindustrie beträgt 42,9 Prozent und liegt damit etwas unter der Exportquote des Verarbeitenden Gewerbes in Hessen, die 45 Prozent erreicht.³¹ Vom Gesamtumsatz von 11,5 Mrd. Euro in 2006 entfielen damit 4,9 Mrd. Euro auf den Auslandsumsatz. Auch wenn die Exportquote damit niedriger als im Verarbeitenden Gewerbe ist, hat sie zunehmend an Bedeutung gewonnen. So lag ihr Anteil in 2000 noch bei 36 Prozent. Der Importanteil elektrotechnischer Erzeugnisse liegt weitaus höher als im Maschinenbau. Im Jahr 2006 betrug er 15,2 Mrd. Euro und liegt damit um ein Vielfaches über dem Export in der Elektroindustrie (Vgl. ebd., 12).

Der Weltmarkt für Produkte der Elektroindustrie wird als Wachstumsmarkt angesehen. Die zunehmende Automatisierung der Wirtschaft, eine steigende Nachfrage nach Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien und schließlich auch die zunehmende Vernetzung der Weltwirtschaft, die immer leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnologien erfordert, sind Beispiele für die Wachstumspotentiale der Elektroindustrie. Wie sich diese Potentiale auf die Beschäftigung in der Elektroindustrie auswirken, hängt von einer Reihe von Faktoren ab.

Auf dem Hintergrund der beschäftigungspolitischen Bedeutung des Maschinenbaus und der Elektroindustrie und des starken Anpassungsdrucks dem diese Branchen unterliegen, wurden für die vorliegende Arbeit vier Fallbetriebe aus diesen beiden Branchen ausgewählt. Die starken Beschäftigungseinbrüche in den 1990er Jahren und immer wiederkehrende Krisensituationen verweisen auf die Notwendigkeit betrieblicher und insbesondere auch überbetrieblicher Strategien, um Beschäftigung zu sichern. Die im Zuge von betrieblichen Umstellungen und Umstrukturierungen ergriffenen Maßnahmen der Beschäftigungssicherung in Betrieben der M+E-Industrie sind Thema der vorliegenden Ausarbeitungen. Mit entscheidend ist hierbei die Rahmensetzung durch den Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien, denn die jeweiligen

³¹ Damit liegt sie auch niedriger als die Exportquote der Elektroindustrie in Deutschland, die 49 Prozent erreicht (Vgl. Hessen Agentur 2008b, 12).

Regelungen beeinflussen die internen und externen Anpassungsmaßnahmen der Betriebe. Im folgenden Kapitel werden beschäftigungssichernde Instrumente mit Fokus auf die M+E-Industrie dargestellt. Dies entspricht der Vorgehensweise bei dem zu Grunde gelegten arbeitspolitischen Ansatz, der die Politiken der betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Akteurssysteme bei der Bewältigung betrieblicher Krisen behandelt. Die gesetzlichen Maßnahmen zur Sicherung von Beschäftigung werden in die Kapitel der tarifpolitischen und betrieblichen Maßnahmen integriert.

5 Maßnahmen der Beschäftigungssicherung in der M+E-Industrie

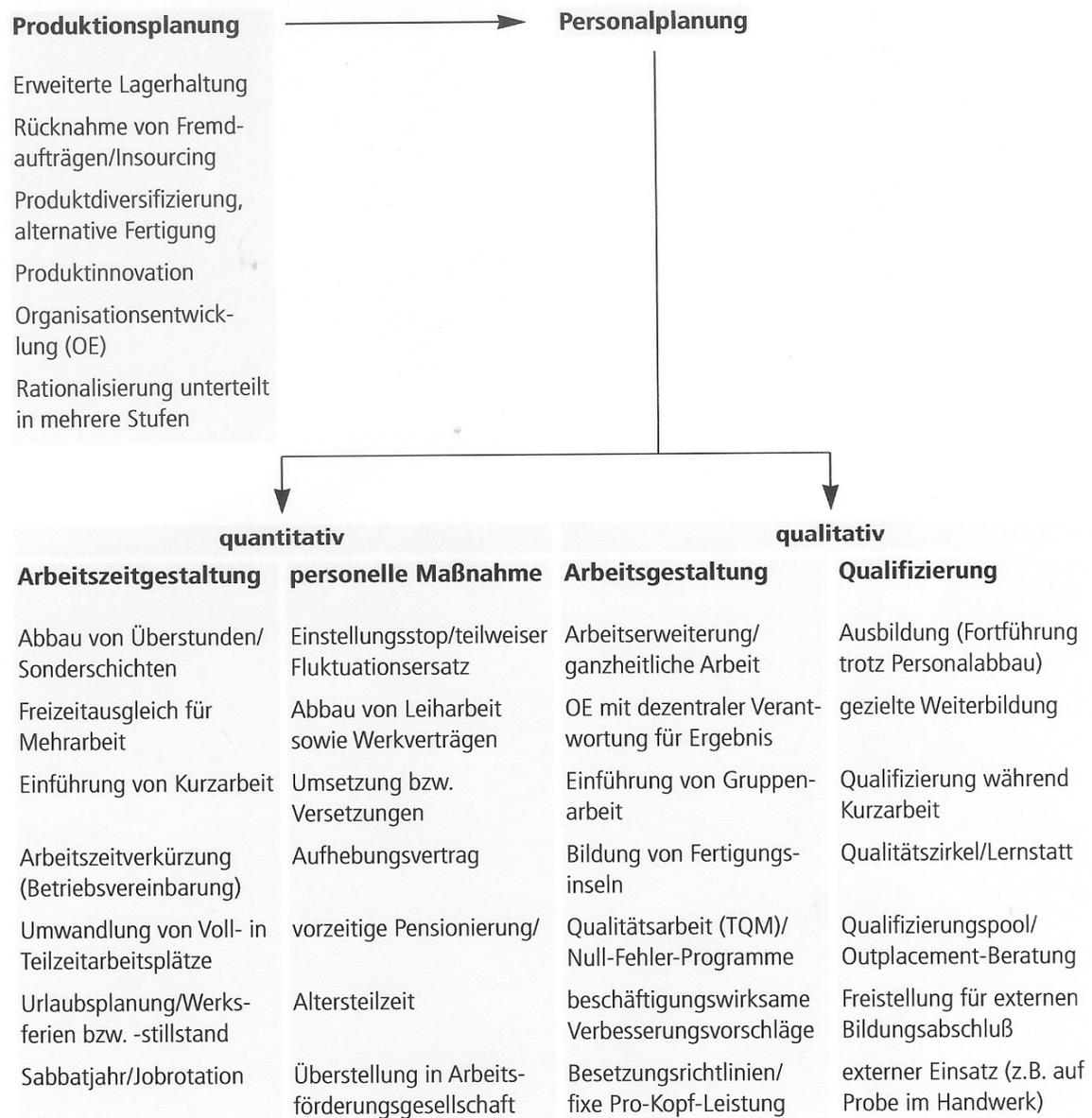
Die Sicherung von Beschäftigung war schon immer ein elementarer Bestandteil industrieller Beziehungen auf betrieblicher Ebene. Vor dem Hintergrund neuer unternehmerischer Strategien und der anhaltenden Arbeitslosigkeit ergaben sich neue Herausforderungen auch an die Interessenvertretungen der abhängig Beschäftigten. Nicht nur das fallweise Reagieren auf betriebliche Krisen ist charakteristisch für ihr Handeln, sondern in steigendem Maße der dauerhafte Versuch, eine aktive betriebliche Beschäftigungspolitik um- bzw. durchzusetzen (Vgl. Heidemann 1999). Die leitende Fragestellung der Untersuchung ergibt sich daraus, dass in den Betrieben der Abbau von Beschäftigung in der Regel nicht losgelöst von anderen Prozessen erfolgt. Vielmehr zeigt sich oftmals eine Gleichzeitigkeit von Arbeitsplatzabbau, Rationalisierung und der Sicherung von Beschäftigung. Welche Maßnahmen werden mit welchem Ziel umgesetzt? Geht kurzfristiger Personalabbau möglicherweise einher mit mittel- bis längerfristiger Beschäftigungssicherung für die verbleibenden Arbeitnehmer? Oder ist Personalabbau unvermeidlicher Bestandteil der Shareholder-Value-Strategie? Welche Alternativen gibt es zum geplanten Personalabbau?

Die Betriebe haben verschiedene beschäftigungspolitische Möglichkeiten als Alternative zu Entlassungen, bzw. um Beschäftigung zumindest teilweise zu sichern. Neben üblicherweise angewendeten Maßnahmen, wie bspw. dem Einstellungsstopp, dem Verzicht auf bzw. Abbau von Überstunden oder auch dem Einführen von Kurzarbeit, können bei Umstrukturierungen und Rationalisierungen weitere Maßnahmen in der Produkt- und Produktionsplanung und der qualitativen

wie quantitativen Personalplanung für eine Personalanpassung ohne Entlassungen – die sogenannte „sozialverträgliche Personalanpassung“ – zum Einsatz kommen. Auch bei der sozialverträglichen Variante kommt es durch den Abbau von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, Aufhebungsverträge oder auch den vorzeitigen Einstieg in den Ruhestand zum Abbau von Arbeitsplätzen (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Personalanpassung ohne Entlassung

Personalanpassung ohne Entlassungen



Quelle: Entnommen aus DGB 2002, 15

Maßnahmen der Produkt- und Produktionsplanung wie Produktdiversifizierungen und Produktinnovationen, Insourcing oder auch Organisationsentwicklungen können kurz- und insbesondere mittelfristig zur Beschäftigungssicherung beitragen. Qualitative und quantitative Maßnahmen der Personalplanung nehmen hierin einen zentralen Stellenwert ein. Dies umfasst eine veränderte Arbeitsorganisation und Technikanwendung ebenso wie die Arbeitszeitgestaltung. Auch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen werden als oftmals notwendige Voraussetzung für die vorgenannten Veränderungen eingesetzt, um die individuellen Beschäftigungschancen am eigenen Arbeitsplatz oder im Rahmen eines neuen Beschäftigungsverhältnisses zu verbessern (Vgl. DGB 2002, 14).

5.1 Tarifpolitische Maßnahmen

Bereits im Rahmen der Verbetrieblichung der Tarifpolitik wurden tarifpolitische Instrumente der Beschäftigungssicherung angesprochen (siehe Kap. 2), allerdings fokussiert auf das Ausmaß und die Auswirkungen einer zunehmenden Verlagerung der Regelungskompetenzen auf die betriebliche Ebene. Im Zentrum dieses Kapitels stehen tarifpolitische Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und deren Wandel im Zeitverlauf. Die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in den Betrieben im Rahmen der Tarifpolitik sollen hiermit deutlich herausgearbeitet werden, bevor in einem weiteren Schritt neben der betrieblichen Ebene zusätzlich der Einfluss der Gesetzgebung auf Maßnahmen zur Sicherung von Beschäftigung aufgezeigt wird. Die Betrachtung der tarifpolitischen Maßnahmen und deren Veränderungen im Zeitverlauf ermöglichen nicht nur die Reflexion der sozial-ökonomischen Entwicklung, sondern verdeutlichen auch die Rückwirkungen auf das Kräfteverhältnis der Tarifvertragsparteien untereinander sowie im Verhältnis zur Politik (Vgl. Bispinck 2002, 14).

5.1.1 Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigungssicherung

Beschäftigungssicherung und Tarifpolitik sind insbesondere mit der Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit verbunden. Seit der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die tarifliche Arbeitszeit kollektiv schrittweise von 48 Stunden in den 1950er Jahren bis auf 37,4 Stunden im Jahr 2000 reduziert. Vorreiter für den stufenweisen Einstieg in die 35-Stunden-Woche im Jahr 1984 waren die IG Metall und die IG Medien (s. Kap. 3.2.2). Im Jahr 1995 trat die 35-Stunden-Woche in der M+E-Industrie und der Druckindustrie endgültig in Kraft. Damit war allerdings der

bisherige Schlussspunkt der Arbeitszeitverkürzung erreicht. Seither kam es in den größeren Wirtschaftszweigen nur ausnahmsweise zu nennenswerten weiteren Arbeitszeitverkürzungen. Mit 23,5 Prozent (in 2005) ist für gut ein Fünftel der Beschäftigten in Westdeutschland die 35-Stunden-Woche tariflich vereinbart. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit betrug in 2005 37,4 Stunden in West- und 39 Stunden in Ostdeutschland (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 89f.).

Die beschäftigungssichernden und –schaffenden Effekte der kollektiven Arbeitszeitverkürzung, zu denen auch die Erhöhung der Zahl der Urlaubstage und die Verkürzung der Lebensarbeitszeit zählt, sind beachtlich. Ohne den Rückgang der effektiven Jahresarbeitszeit der Erwerbstätigen in Westdeutschland von 1960 bis 1998 um 28 Prozent (von 2.161,7 auf 1.561,2 Stunden), hätten sich durch den Rückgang des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens um 23 Prozent (von 56,3 Mrd. auf 43,6 Mrd. Arbeitsstunden) noch gravierendere Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt ergeben (Vgl. Bispinck 2002, 16f.). Dennoch wird der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigung in der arbeitszeitpolitischen Diskussion kontrovers diskutiert. Insbesondere hinsichtlich der Frage, ob eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung ein erfolgreiches beschäftigungspolitisches Instrument darstellt, gibt es stark divergierende Positionen. Die Beschäftigungseffekte von Arbeitszeitverkürzungen, also nicht nur Neueinstellungen sondern auch die Sicherung von Beschäftigung, hängen maßgeblich von den konkreten Umsetzungsbedingungen ab. Unumstritten ist allerdings, dass die bisherigen Arbeitszeitverkürzungen insgesamt positive Beschäftigungseffekte ausgelöst haben.³² Weitergehende kollektive Verkürzungen der wöchentlichen Arbeitszeit stehen seither nicht auf der arbeitszeitpolitischen Agenda. Vielmehr nehmen seit dem Jahr 2004 die Forderungen der Arbeitgeber nach einer Verlängerung der Arbeitszeiten zu und konnten sich bereits teilweise durchsetzen. Vorreiter hierbei sind die Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst.

³² Die Ursache für das Ende der Phase kollektiver (Wochen-)Arbeitszeitverkürzungen ist daher nicht in mangelnden Beschäftigungseffekten, sondern in den einkommenspolitischen Nebenwirkungen zu sehen. So mussten die Gewerkschaften um den vollen Lohnausgleich durchsetzen zu können, Einbußen bei den tariflichen Lohn- und Gehaltssteigerungen hinnehmen (Vgl. Bispinck 2002, 17f.).

5.1.2 Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit

Die Verkürzung von Arbeitszeit ging auf der einen Seite nicht nur, wie gezeigt werden konnte, seit dem Einstieg in die 35-Stunden-Woche mit Flexibilisierungen der Arbeitszeit einher (s. Kap. 3.2.2), sondern spiegelte sich auf der anderen Seite in Differenzierungen wie der Verlängerung der Arbeitszeit für einen bestimmten Anteil der Belegschaft wieder. Ein typisches Beispiel dafür ist die in der M+E-Industrie im Jahr 1990 tarifvertraglich vereinbarte Zulassung von 40-Stunden-Verträgen für einen Teil der Beschäftigten, die sogenannte Quotenregelung. Diese sieht vor, dass für 13 bzw. 18 Prozent der Arbeitnehmer die Arbeitszeit auf maximal 40 Wochenstunden verlängert werden kann. Seit 2004 kann diese Quote auf 45 bzw. 50 Prozent der Arbeitnehmer ausgeweitet werden, wenn der Anteil der Beschäftigten in höheren Entgeltgruppen bei über 50 Prozent liegt. Unabhängig von der Beschäftigtenstruktur kann die Quote zur Initiierung von Innovationsprozessen oder im Fall von Fachkräftemangel angehoben werden. Hierfür ist eine Prüfung durch die Tarifvertragsparteien nach Antragstellung der Betriebsparteien erforderlich (Vgl. Bispinck 2006, 53). Im Zentrum arbeitszeitpolitischer Diskussionen stehen Strategien der Arbeitszeitflexibilisierung und betrieblich angepasste Arbeitszeitmodelle, zu denen, wie bereits zuvor erwähnt, seit dem Jahr 2004 verstärkt Forderungen nach verlängerten Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich hinzutreten.

5.1.3 Befristete Absenkung der Arbeitszeit

Auf der einzelbetrieblichen Ebene erfolg(t)en weitere Arbeitszeitverkürzungen vermehrt im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherungszusagen. Damit werden im Zuge der Verbetrieblichung der Arbeitszeitpolitik immer mehr Komponenten der Arbeitszeitpraxis in den Betrieben selbst gestaltet. Den Vorreiter dieser Entwicklung spielte die Volkswagen AG: Der Konjunkturabschwung 1992/93 und der damit einhergehende Beschäftigungsabbau führte zu einer neuen tarifpolitischen Form der Beschäftigungssicherung. Bis dahin gab es bei den Gewerkschaften noch keine konkreten Vorstellungen, wie mit tarifpolitischen Maßnahmen ein Beitrag zur Verringerung der steigenden Arbeitslosigkeit geleistet werden könne. Während die öffentlichen Debatten von Forderungen nach längeren Arbeitszeiten dominiert wurden, änderte sich dies blitzartig mit der Einführung der 4-Tage-Woche bei der Volkswagen AG, Wolfsburg, die dazu

beitrag, den Abbau von 30.000 Arbeitsplätzen zu vermeiden (Vgl. Bispinck 2002, 18).³³ Dort wurde vor dem Hintergrund massiver Beschäftigungsprobleme in einem Haustarifvertrag die Wochenarbeitszeit auf 28,8 Stunden abgesenkt, wobei nur ein partieller Lohnausgleich vereinbart wurde. Nach diesem Vorbild wurde in der deutschen Metall- und Elektroindustrie im Jahr 1994 ein Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung vereinbart, der es Betrieben ohne oder nur mit einem Teillohnausgleich ermöglicht, die tarifliche Wochenarbeitszeit auf bis zu 30 Stunden abzusenken, um Entlassungen zu vermeiden. Die befristete Absenkung der Arbeitszeit soll helfen, die Personalkosten zu verringern und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Die Tarifvertragsparteien gehen von einem betrieblichen Arbeitskräfteüberhang und damit einhergehenden erhöhten Personalkosten aus. Der Arbeitgeber verpflichtet sich für die Dauer der Vereinbarung im Gegenzug darauf, keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen (Vgl. Bosch 1998, 350).

Untersuchungen zur Inanspruchnahme des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (TV Beschäftigung) in der M+E-Industrie für den Zeitraum 1994 bis 1999 zeigen, neben der Verbreitung betrieblicher Beschäftigungsbündnisse auf Basis dieses Tarifvertrages, typische Nutzungsmuster der betrieblichen Ausgestaltung auf. Diese Bündnisse wurden nicht nur zur Anpassung konjunktureller Nachfragerückgänge sondern oftmals auch im Zuge betrieblicher Restrukturierungsprozesse vereinbart. Es überwiegen langfristige Vereinbarungen, mit einer Laufzeit von einem Jahr und länger (Vgl. Richter 2002;

³³ Die IG Bergbau vereinbarte eine vergleichbare Regelung für den Steinkohlebergbau (Vgl. Bispinck 2002, 18).

Richter/Schnecking/Spitzley 2001).³⁴ Aus gewerkschaftspolitischer Sicht kann der TV Beschäftigung ambivalent bewertet werden: Zum einen zeigt dieser Tarifvertrag eine mangelnde Durchsetzungsstärke der Gewerkschaften in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Deutlich zeigt sich dies darin, dass die Beschäftigten einen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze zu erbringen haben. Der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen geht mit der engeren Anpassung des Entgelts an die Nachfrage einher. Zum anderen aber schaffen die Tarifvertragsparteien für Betriebe in einer prekären Beschäftigungssituation eine zusätzliche Handlungsoption mit festgelegten verbindlichen Regeln (Vgl. Richter 2002, 134). Allerdings bleibt dennoch eine begrenzte Verbindlichkeit der Arbeitgeber zu berücksichtigen, die nicht immer ihre Investitionszusagen einhalten oder die Zusagen keine betriebsbedingten Kündigungen vorzunehmen (s. Kap. 5.2.3).

5.1.4 Allgemeine tarifliche Öffnungsklausel

Eine weitere flexible Tarifregelung betrifft die erstmalige flächendeckende Einführung einer allgemeinen Öffnungsklausel in der Tarifrunde 2004 zur Beschäftigungssicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze (s. Kap. 3.2.2). Seit dem Einstieg in die 35-Stunden-Woche gingen Arbeitszeitverkürzungen stets mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten einher. Während jedoch die kollektive Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit mit der endgültigen Einführung der 35-Stunden-Woche im Jahr 1995 zum Stillstand gekommen ist, lassen sich im weiteren Zeitverlauf seitens der Arbeitgeber zunehmend Forderungen nach der Verlängerung der Arbeitszeit vernehmen. So forderten die Arbeitgeber in der

³⁴ Die Akteure verfolgen je nach Laufzeit unterschiedliche Ziele bei der Anwendung des Tarifvertrags. Vereinbarungen mit langen Laufzeiten können als Bestandteil betrieblicher Reorganisations- und Neuausrichtungsvorhaben betrachtet werden. Demgegenüber ist zu vermuten, dass kurzfristige Vereinbarungen Anpassungsmaßnahmen an konjunkturelle Nachfrageschwankungen sind (Vgl. Richter 2002, 127f.). Eine weitere Studie kam zu dem Ergebnis, dass kleinere Betriebe den Tarifvertrag Beschäftigungssicherung hauptsächlich zur kurzfristigen Kostensenkung nutzen, wohingegen Großbetriebe ihn überwiegend mittel- und längerfristig in der Kombination mit umfassenden Rationalisierungsmaßnahmen anwenden (Vgl. Herrmann/u.a. 1999). Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung werden vorwiegend von den Geschäftsleitungen zur kostenneutralen Personalanpassung und vom Betriebsrat zur Sicherung von Beschäftigung genutzt. Die Beantwortung der Frage, ob die Vereinbarungen auch als Äquivalententausch bezeichnet werden können, hängt davon ab, ob Beschäftigungssicherung erreicht werden kann. Sicher scheint, dass langfristige Vereinbarungen das Jahresentgelt mindern, dafür allerdings einen langfristigen Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen bieten. Überwiegend kurzfristige Vereinbarungen sind selten mit Investitionen und Innovationen verbunden. Hier übernehmen die Beschäftigten die Anpassungskosten an Nachfrageschwankungen, oftmals ohne einen Arbeitgeberbeitrag in Form von Investitionszusagen (Vgl. Richter 2002, 133f.).

M+E-Industrie mit dem Hinweis auf tief greifende Umstrukturierungen der ökonomischen Rahmenbedingungen und damit einhergehenden zunehmenden Konkurrenzbedingungen auch in der Tarifrunde 2004 eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit und deren Nutzungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene. Die Forderung beinhaltete auch die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sprach sich dafür aus, in dem durch das Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Rahmen, auf der betriebliche Ebene höhere Arbeitszeiten vereinbaren zu können: *„Unser Arbeitszeitgesetz zieht eine Obergrenze von 60 Wochenstunden, wenn innerhalb von einem halben Jahr durch entsprechende Arbeitszeitverkürzungen 48 Stunden nicht überschritten werden. Die Betriebe sollten die Möglichkeit erhalten, in betrieblichen Bündnissen für Arbeit innerhalb dieser Grenze per Tarifvertrag höhere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich festlegen zu können“* (Vgl. BDA 2004, 5). Letztlich steht für die Arbeitgeber in erster Linie ein einfacher geregelter Weg der Lohnkostensenkung im Vordergrund. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nachgeordnet. Über geregelte Nutzungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene, sollten mögliche Konflikte vermieden werden. Mit Verweis auf die bereits bestehenden tariflichen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung in der Branche, lehnte die IG Metall diese Forderung ab. Die Gewerkschaft befürchtete eine mit diesen Forderungen einhergehende flächendeckende und dauerhafte Verlängerung der tariflichen Arbeitszeiten und daraus resultierende Absenkung der tariflichen (Stunden-)Vergütung. Ein weiteres starkes Argument waren Bedenken bei der zunehmenden Verlagerung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene, mit der die Verbindlichkeit des branchenbezogenen Tarifvertrags grundsätzlich gefährdet schien (Vgl. Bispinck 2004, 237). Die Arbeitgeber hingegen sahen die tariflichen Regelungen noch immer als zu inflexibel und die betriebliche Ebene als die geeignetste an, um angemessene Lösungen zu finden.

Mit dem Abschluss des sogenannten “Pforzheimer Abkommens“ in der Tarifrunde 2004 können die Tarifvertragsparteien - nach Prüfung mit den Betriebsparteien - zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation ergänzende Tarifregelungen oder befristete Unterschreitungen von tariflichen Mindeststandards in allen Regelungsbereichen vereinbaren. Hierzu zählt bspw.

die Kürzung von Sonderzahlungen, die Stundung von Ansprüchen oder auch die Erhöhung oder Absenkung der Arbeitszeit mit oder ohne Lohnausgleich (Vgl. ebd., 241).³⁵ Seitdem existiert erstmalig für die Metallindustrie eine flächendeckende umfassende Öffnungsklausel. Zuvor waren Öffnungsklauseln auf Betriebe in Ostdeutschland oder Fälle drohender Insolvenz begrenzt. Mit der allgemeinen Öffnungsklausel verschiebt sich das Gewicht auf die betriebliche Ebene, auch wenn die Tarifvertragsparteien weiterhin zuständig sind. Die betrieblichen Interessen finden zunehmend Berücksichtigung.

Die Erfahrungen mit der Anwendung der allgemeinen Öffnungsklausel führten dazu, diese beizubehalten. Positiv wertet die Gewerkschaft, dass Regeln gesetzt werden, die Betriebe bei Abweichungen einhalten müssen und die Betriebe auch zu Gegenleistungen verpflichtet werden. Verbessert werden müsse jedoch die fachliche Qualifikation der Hauptamtlichen und ausreichendes Personal müsse aufgrund der zusätzlichen Arbeitsbelastung zur Verfügung stehen. Erfahrungen mit der Umsetzung zeigten, dass die Qualität der Regelungen von dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Konfliktbereitschaft von Belegschaft und Gewerkschaftsfunktionären abhing (Vgl. direkt 2006, 3).

5.1.5 Flexibilisierung im Bereich Entgelt

Auch im Bereich der Entgeltregelungen fanden Flexibilisierungen statt. Ab Mitte der 1990er Jahre setzten sich in der westdeutschen Metallindustrie in verschiedenen Tarifbezirken Bestimmungen durch, die tarifliche Löhne und Gehälter zum Gegenstand von Kürzungs- und Flexibilisierungsregelungen zu machen, auch wenn die Härtefallklausel Ost nicht übertragen wurde. Meist war die Nutzung dieser Klausel an die Zusage des Arbeitgebers gebunden, keine betriebsbedingten Kündigungen vorzunehmen³⁶ (Vgl. Bispinck 2004, 240). In den meisten Tarifbereichen können zeitlich befristete Sonderregelungen vereinbart werden, wenn durch die Weitergabe der tariflichen Vergütungserhöhung der wirtschaftliche Bestand eines Unternehmens gefährdet ist. Voraussetzung ist die

³⁵ IG Metall und Gesamtmetall einigten sich auf die Möglichkeit der befristeten Abweichung von tariflichen Mindeststandards, „um Beschäftigung zu sichern“. Auf Basis der 35-Stunden-Woche hat sich damit der Spielraum für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung erweitert, allerdings unter dem grundsätzlichen Entscheidungsvorbehalt der IG Metall.

³⁶ Die Tarifvertragsparteien der ostdeutschen Metallindustrie vereinbarten zuvor im Jahr 1993 nach mehrwöchigem Streik eine Härtefallklausel (Vgl. Bispinck 2004, 240).

Vorlage eines Sanierungskonzeptes und der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen (Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, 53)

5.1.6 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Die Dynamik flexibler Formen der Arbeitszeitgestaltung hat sich vor allem am Ende der 1990er Jahre verstärkt. Repräsentative Betriebsbefragungen zeigen eine zunehmende Verbreitung von unterschiedlich ausgestalteten flexiblen Arbeitszeitmodellen. Nach einer Befragung der Deutschen Industrie- und Handelskammer nutzen knapp zwei Drittel der Unternehmen irgendeine Form der flexiblen Arbeitszeitorganisation, in der Mehrheit seit Mitte bzw. Ende der 1990er Jahre (Vgl. DIHK 2004). Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit machte unter Beschäftigungsaspekten und Fragen der Zeitsouveränität der Beschäftigten in der Arbeitszeitgestaltung Regelungen erforderlich.

Regelungen zur Begrenzung von Mehrarbeit und zu den sich immer stärker verbreitenden Arbeitszeitkonten stellen gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit eine Maßnahme dar, um Potentiale für Beschäftigung zu eröffnen. Aus dem Widerspruch zwischen dem hohen Überstundenvolumen und der steigenden Anzahl an Arbeitslosen ergaben sich Diskussionen hinsichtlich eines finanziellen Ausgleichs von Überstunden gegenüber einem Freizeitausgleich. Insgesamt existiert bislang keine systematische Nutzung des Freizeitausgleichs für Mehrarbeit als ein beschäftigungspolitisch wirksames Instrument. Hinzu kommt, dass sich durch die immer stärkere Flexibilisierung der individuellen und der betrieblichen Arbeitszeit die klassische Form (bezahlter) Mehrarbeit verringert. Zunehmend ermöglichen die Arbeitszeitkonten durch die unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit eine hohe betriebliche Anpassungsflexibilität. Solange dies innerhalb kurzer Zeiträume erfolgt und aufgelaufene Zeitguthaben unproblematisch abgebaut werden können, stellt dies kein Problem dar (Vgl. Bispinck 2002, 21). Problematisch ist, dass in jedem dritten Betrieb Zeitguthaben auf Arbeitszeitkonten verfallen, weil die Beschäftigten nicht dazu kommen, sie abzubauen (Vgl. Böckler Impuls 2005a, 4). Das verweist darauf, dass die Regelungen zum Ausgleich der Zeitguthaben nachgebessert werden müssen und damit auch eine höhere Zeitsouveränität der Beschäftigten einhergehen muss.

Neben den sogenannten Kurzzeit-Konten, deren Ausgleichszeitraum in der Regel bei zwölf Monaten liegt, spielen in zunehmendem Maß auch Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten in der arbeitszeitpolitischen Diskussion eine Rolle. Wenn auch die ersten Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung genutzt wurden, hat die Flexibilisierung im Zeitverlauf eine Eigendynamik gewonnen und sich von diesem Anlass gelöst (Vgl. Lehndorff 2001, 53). Deutlich wird hieraus ein erhöhter tariflicher Flexibilisierungsspielraum auf der betrieblichen Ebene. Wurden zuvor zentrale Bestimmungen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung auf tarifvertraglicher Ebene geregelt, hat die Öffnung der Tarifverträge für flexible Arbeitszeiten zu einer Verlagerung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene geführt. Die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung sollen es den Betrieben erleichtern, die Arbeitszeiten besser auf betriebsspezifische Erfordernisse abzustimmen. Während damit die betriebliche Verhandlungsebene gestärkt wurde, verringerte sich der Einfluss der Gewerkschaft auf die betriebliche Arbeitszeitgestaltung. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten führte somit zu einer Dezentralisierung im System der industriellen Beziehungen – zu einer Verbetrieblichung der Arbeitszeitpolitik (Vgl. Herrmann/u.a. 1999, 36).

5.1.7 Tarifliche Altersteilzeit

Tarifliche Altersteilzeitregelungen betreffen den vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Die zu Grunde liegende Idee ist das Konzept einer Beschäftigungsbrücke. Während ältere Beschäftigte den Arbeitsmarkt vorzeitig verlassen, erhalten Jüngere zugleich einen Zugang zum Arbeitsmarkt. Vorzeitige Verrentung ist in der Bundesrepublik bereits seit Jahrzehnten eine intensiv genutzte Form der Arbeitszeitverkürzung. Die Betriebe nutzen dieses Instrument vorrangig für einen sogenannten „sozialverträglichen Personalabbau“, aber auch Gewerkschaften, Betriebsräte und Beschäftigte akzeptieren dieses Instrument. Basis ist das seit 1996 existierende und mehrmals modifizierte Altersteilzeitgesetz. Die Tarifparteien erhalten hierdurch die Möglichkeit, für ganze Branchen den

gleitenden Übergang in den Ruhestand zu vereinbaren.³⁷ In der Metall- und Elektroindustrie können die Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr in Altersteilzeit gehen. Während der Dauer der Altersteilzeit erhalten die Beschäftigten ein Arbeitsentgelt, das der Hälfte des Arbeitsentgeltes eines Vollzeitbeschäftigten entspricht. Hinzu kommt ein sogenannter Aufstockungsbetrag in Höhe von mindestens 20 Prozent ihres Arbeitsentgeltes, der es ermöglicht, mindestens 82 Prozent des bisherigen Netto-Einkommens zu erzielen. Weiterhin werden die Rentenversicherungsbeiträge auf 95 Prozent des Rentenversicherungsbeitrages eines Vollzeitbeschäftigten aufgestockt. Durch diese Aufstockungen soll insgesamt ein für die Beschäftigten sozial vertretbarer Übergang von der Arbeit in den Ruhestand ermöglicht werden (Vgl. Ohl/u.a. 2000, 346f). Zum Beschäftigungseffekt der Altersteilzeitregelung gibt es keine genauen Einschätzungen. Allerdings hat die Zahl der Anträge auf Erstattungsleistungen der Unternehmen dynamisch zugenommen. Die Unternehmen können bei der Bundesanstalt für Arbeit eine Erstattung der Altersteilzeitaufstockung beantragen, aber die Inanspruchnahme der Erstattungsleistungen durch die Betriebe erfolgt keineswegs durchgängig.³⁸ Das spricht dafür, dass nicht, wie vom Altersteilzeitgesetz intendiert, für einen aus dem Betrieb über Altersteilzeit ausscheidenden Beschäftigten ein Arbeitsloser eingestellt wird. Nach WSI-Erhebungen besteht demgegenüber ein signifikanter Zusammenhang zwischen Altersteilzeit und Personalabbau. Von den Privatbetrieben mit Altersteilzeitregelungen bauten 58 Prozent regulär beschäftigtes Personal ab, aber nur 36 Prozent der Betriebe ohne Altersteilzeitregelung verfahren ebenso (Vgl. Bispinck 2002, 30).

Durch veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen wurde dieses Modell der Altersteilzeit zunehmend unattraktiver. Neben dem Wegfall der „Rente nach Arbeitslosigkeit oder Altersteilzeit“, die ab dem 60. Lebensjahr bezogen werden

³⁷ Bisläng zielten Vorruhestandsregelungen in erster Linie auf die „Altersrente wegen Arbeitslosigkeit“ ab. Diese Altersrente konnte bis zur Rentenreform 2004 mit Vollendung des 60. Lebensjahres in Anspruch genommen werden, wenn eine 52 Wochen dauernde Arbeitslosigkeit vorausging. Mit den Neuregelungen entfiel diese Regelung. Insgesamt wurde durch die Rentenreform 2004 der sozialverträgliche Personalabbau von älteren Beschäftigten durch freiwilliges Ausscheiden erheblich erschwert (Vgl. Göritz/u.a. 2005, 159ff.).

³⁸ Lt. der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1999/2000 bestehen in 45 Prozent der Privatbetriebe Altersteilzeitregelungen. 25 Prozent der Betriebsräte gaben an, dass keine Inanspruchnahme erfolgt; 20 Prozent, dass für alle eine Inanspruchnahme erfolgt und 19 Prozent machten keine Angaben (Vgl. Bispinck 2002, 30).

konnte, wurde das Renteneintrittsalter schrittweise auf mittlerweile 67 Jahre angehoben. Bei Inanspruchnahme einer vorgezogenen Altersrente werden Abschläge für langjährig Versicherte fällig. Und schließlich entfällt zum 1. Januar 2010 die Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesagentur für Arbeit, d.h. die Erstattung von 20 Prozent der Aufstockung zum Arbeitsentgelt und die Erstattung der zusätzlichen Rentenaufstockungsbeträge bis zu 90 Prozent des Rentenversicherungsbeitrages eines Vollzeitbeschäftigten. Die Tarifverträge zur Altersteilzeit sind an die Fortführung der Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesanstalt für Arbeit gebunden. Mit Wegfall der Förderung der Altersteilzeit enden auch die Tarifverträge zum 31. Dezember 2009. Die IG Metall setzt sich für Fortführung der Altersteilzeit ein und fordert von den Arbeitgebern eine Anschlussregelung ab 2010, von der Politik die weitere Förderung der Altersteilzeit und die Zurücknahme des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre (Vgl. IG Metall 2008c). Zwischen den Tarifvertragsparteien gibt es unterschiedliche Positionen beim Grad der Verbindlichkeit, dem Anwendungsbereich und der Finanzierung einer neuen tariflichen Altersteilzeitregelung. Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall spricht sich für eine tarifliche Altersteilzeitregelung als eine freiwillige tarifliche Option aus. Einen festen Anspruch für alle Arbeitnehmer auf Altersteilzeit ab 55 Jahren lehnt Gesamtmetall ab. Verbindliche Tarifregelungen für alle Verbandsmitglieder sollten nur Kernbereiche umfassen und stattdessen weitere tarifliche Regelungen in Form von freiwilligen Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden. Dies helfe, den Flächentarifvertrag zu stützen, da er so ausgestaltet von vielen Unternehmen akzeptiert würde. An der Regelung Altersteilzeit lasse sich die Reformbereitschaft der IG Metall bei der Reform des Flächentarifvertrags messen (Vgl. Gesamtmetall 2008a). Am 3. September 2009 einigten sich der Arbeitgeberverband Südwestmetall und IG Metall auf einen neuen Tarifvertrag Altersteilzeit, der ab 1. Januar 2010 für die rund 800.000 Beschäftigten der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie gilt. Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall empfiehlt die in Baden-Württemberg getroffene Altersteilzeitregelung bundesweit zu übernehmen (Vgl. Gesamtmetall 2008c).

5.1.8 Tarifvertrag Qualifizierung

Qualifizierung und lebensbegleitendes Lernen spielen eine Schlüsselrolle für die Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit, der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Die Tarifvertragsparteien der Metall-

und Elektroindustrie in Baden-Württemberg vereinbarten erstmals im Juli 2001 einen Tarifvertrag zur Qualifizierung, der einen kontinuierlichen Anspruch der Beschäftigten auf Weiterbildung regelt.³⁹ Nach diesem Tarifvertrag hat jede/r Beschäftigte Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch zum Qualifikationsbedarf, in dem je nach Bedarf zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer notwendige Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Die Kosten für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen trägt der Arbeitgeber. Alle Beschäftigtengruppen sind bei Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen, d.h. insbesondere auch diejenigen mit einem in der Regel unterdurchschnittlichen Weiterbildungsanteil wie Geringqualifizierte und Ältere. Der Qualifizierungstarifvertrag soll einen Beitrag zu einer systematischeren beruflichen Weiterbildungsplanung in den Betrieben leisten. Vorgesehen ist, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat mindestens einmal im Jahr über den Qualifizierungsbedarf und die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen informiert.⁴⁰ Weiterhin gründeten Arbeitgeberverband und Gewerkschaft eine gemeinsame Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (Agentur Q). Diese hat zur Aufgabe, das Bewusstsein für Weiterbildung in den Betrieben, insbesondere in KMU, zu stärken. Hervorgehoben wird auch die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für un- und angelernte Beschäftigte, ältere Beschäftigte und diejenigen, die nach einer Phase der Arbeitsunterbrechung wieder in den Betrieb zurückkehren. Die präventive Ausrichtung kommt in der Aufgabe zum Ausdruck, den Wandel von Qualifikationsanforderungen durch den Strukturwandel in der Branche zu beobachten und rechtzeitige Maßnahmen vorzuschlagen, die zur nachhaltigen Förderung von Beschäftigungschancen und der –fähigkeit beitragen.⁴¹

Der Qualifizierungstarifvertrag soll die betriebliche Weiterbildungspraxis verbessern. Erfahrungen mit dem Qualifizierungstarifvertrag zeigen, dass bislang

³⁹ In der Tarifrunde 2006 konnte ein Qualifizierungstarifvertrag für das gesamte Bundesgebiet durchgesetzt werden.

⁴⁰ Die Tarifparteien legten auch Regelungen im Umgang mit Konflikten fest. Kommt es zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten zu keiner Einigung im Qualifizierungsgespräch, entscheidet in Betrieben unter 300 Beschäftigten Arbeitgeber und Betriebsrat und in Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten eine paritätische Kommission. Kann keine Einigung erzielt werden, entscheidet die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (Vgl. Bahn Müller/Fischbach 2004, 182).

⁴¹ Zu den weiteren Aufgabenfeldern der Agentur zählen Information, Transparenz zu externen beruflichen Weiterbildungsangeboten, die Entwicklung von Qualitätsstandards für Weiterbildungsmaßnahmen und –träger, Zertifizierung und Beratung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung ebenso wie die Schlichtung betrieblicher Konflikte.

Probleme bei der Umsetzung daraus entstehen, dass es kein auf die gesamte Branche bezogenes Umsetzungskonzept gibt. Zwar existieren lokale und regionale Initiativen der IG Metall Verwaltungsstellen, gemeinsam von den Tarifparteien getragene Projekte und ein Betriebsrätenetzwerk, allerdings fehlt es an einer Strategie, diese in einem Gesamtkonzept zusammen zu führen. Ein weiteres Problem ist die unzureichende Verknüpfung des Themas Qualifizierung mit anderen Politikfeldern wie der Arbeitsgestaltung, Leistungs politik, Arbeitsschutz, Beschäftigungssicherung und dem Entgeltrahmenabkommen (ERA). Lediglich im Rahmen des Betriebsrätenetzwerkes wird versucht, Querverbindungen zu anderen Politikfeldern herzustellen. Auch die starke Fokussierung auf den Betriebsrat bei den Umsetzungsaktivitäten sehen Bahn Müller/Fischbach als problematisch an. Klar stellen sie heraus, dass es fraglos entscheidend von den Aktivitäten der Betriebsräte abhängt, ob die Umsetzung gelingt, allerdings ist das Novum an dem Tarifvertrag, dass die Individualrechte der Beschäftigten gestärkt werden sollen. Neben der Schaffung der Voraussetzungen durch die Betriebsräte, damit die Beschäftigten ihre Qualifizierungsinteressen erkennen, formulieren und selbstbewusst einbringen können, müssen die Beschäftigten parallel dazu direkt angesprochen werden, dies erfolgte bis dato nur unzureichend.

Zunächst ging der Eindruck zur Umsetzungswirkung des Tarifvertrags dahin, dass er im Großteil der Betriebe geringen Einfluss auf die Weiterbildungspraxis hat. Denn die Betriebe waren entweder dem Tarifvertrag weit voraus oder aber die Betriebsparteien nahmen sich dem Thema trotz bestehender Mängel nicht intensiv an (Vgl. Bahn Müller/Fischbach 2004, 187f.). In einer späteren Untersuchung konnten die Stärken und Schwächen des Qualifizierungstarifvertrags detaillierter herausgearbeitet werden (Vgl. Bahn Müller/Fischbach/Jentgens 2006). In Bezug auf die Weiterbildungspraxis zeigte sich, dass vom Tarifvertrag in rund der Hälfte der befragten Betriebe positive Impulse ausgingen, wohingegen er in der anderen Hälfte der Betriebe als nicht relevant angesehen wurde. Das Ziel einer nachhaltigen Korrektur der sozialen Selektivität von Weiterbildung konnte bislang nicht erreicht werden. Allein aus dem im Tarifvertrag geregelten Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch für un- und angelernte Beschäftigte resultiert keine verstärkte Dynamik zu

Qualifizierungsmaßnahmen für diese Zielgruppe. Und auch die Anforderung, die Notwendigkeit und Möglichkeit spezieller Maßnahmen für diese Gruppe zu prüfen, reicht nicht aus (Vgl. Bahn Müller/Fischbach/Jentgens 2006, 76f.).⁴² Dies spricht dafür, dass es die Personalmanager auch weiterhin nicht als betriebliche Aufgabe ansehen, eine Kompensationspolitik für die eher am Rande der betrieblichen Weiterbildungspolitik stehenden Gruppen zu betreiben. Dies betrachten sie als gesellschaftliche, nicht aber als betriebliche Aufgabe. Veränderungen ließen sich bislang dann feststellen, wenn die Betriebsräte dies thematisieren und einen betrieblichen Nutzen aufzeigen können (Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1995, 251f.).

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen überwiegt eher Skepsis, dass allein durch Qualifizierungstarifverträge die soziale Schieflage zu korrigieren sei. Plädiert wird vielmehr dafür, die Themen Weiterbildung und Arbeitsgestaltung zu verbinden. Auf Basis der Erkenntnis, dass die Lernförderlichkeit von Arbeit die zentrale Größe zu einer Stabilisierung und Entwicklung der Kompetenz zu lebensbegleitendem Lernen ist, erfordert eine nachhaltige betriebliche Weiterbildungspolitik die Verbindung mit der Lernförderlichkeit der Arbeit und somit der Arbeitsgestaltung. Arbeitspolitik und Weiterbildungspolitik sind somit als komplementäre Handlungsfelder zu betrachten (Vgl. Bahn Müller/Fischbach/Jentgens 2006, 77). Die Verbindung von tariflichen und gesetzlichen Regelungen mit der Kooperation auf betrieblicher Ebene stellen notwendige Voraussetzungen für eine verbesserte betriebliche Weiterbildungspraxis dar. Hinreichende Voraussetzungen, im Sinne einer erhöhten Weiterbildungsbeteiligung bislang benachteiligter Beschäftigungsgruppen und damit auch einem Abbau der sozialen Schieflage sowie Konzepte, die zur Förderung des lebensbegleitenden Lernens beitragen, können erst durch Einbindung einer insgesamt weniger kurzfristig ausgerichteten, überbetrieblichen Ebene erzielt werden. Um dieses Ziel zu unterstützen, könnte ein Bonus-Malus-Systeme für weiterbildungsfördernde bzw. weitestgehend weiterbildungsresistente Betriebe eingerichtet werden.

⁴² Positiv bewertet wurde der vom Tarifvertrag aufgenommene Impuls, der dazu führte, dass bestehende Strukturen und Prozesse überprüft und optimiert wurden, neue oder bessere Instrumente zur Bedarfsermittlung eingesetzt wurden und bei bisher nicht einbezogenen Personengruppen Qualifizierungsgespräche, Schulungsmaßnahmen u.ä. zum Einsatz kamen (Vgl. Bahn Müller/Fischbach/Jentgens 2006, 76).

Die flexibilisierenden Instrumente in der Tarifpolitik nehmen im Zeitverlauf zu. Auch wenn Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung von Beginn an miteinander verbunden waren, zeigt sich, dass die flexible Gestaltung der Arbeitszeit an Bedeutung gewinnt. Hinsichtlich der Verkürzung der Arbeitszeit zeigt sich ein arbeitszeitpolitischer Rollback: Statt Verkürzung und Flexibilisierung treten Verlängerung und Flexibilisierung in der Vordergrund. Die Ausführungen zeigen, dass tarifvertragliche Regelungen den Betrieben zusätzliche Handlungsmöglichkeiten für interne Flexibilität eröffneten, sei es im Rahmen von Öffnungsklauseln bei der Arbeitszeit (Arbeitszeitkonto, beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung) oder bei betrieblichen Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerb beim Einkommen. Die Frage stellt sich, in welchem Ausmaß mit diesen neuen Stellschrauben ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung einhergeht.

5.2 Betriebliche Maßnahmen

Auf die betrieblichen Maßnahmen der Beschäftigungssicherung wird im Folgenden eingegangen. Die beschäftigungssichernden Maßnahmen auf Ebene der Betriebe sind Gegenstand der folgenden Ausführungen. Erforderlich ist dafür die Beschreibung der verschiedenen zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Instrumente. Sowohl aus den Ausarbeitungen zum Strukturwandel der industriellen Beziehungen (s. Kap. 3) als auch zu den tarifpolitischen Maßnahmen der Beschäftigungssicherung (s. Kap. 5.1) ist hervorgegangen, dass die Differenzierung und Dezentralisierung der Tarifpolitik und der Tarifverträge die hauptsächlichen Trends in der tarifpolitischen Entwicklung darstellen. Mit diesen Entwicklungen ist insgesamt eine umfangreiche Verlagerung der Gestaltungskompetenz auf die betriebliche Ebene verbunden. Zudem kommt mit der Novellierung des BetrVG in 2001 der betrieblichen Beschäftigungssicherung ein neuer Stellenwert zu, die dem Betriebsrat mehr Möglichkeiten für eine aktive Beschäftigungspolitik eröffnet.

5.2.1 Gesetzesnovellierungen verändern den betrieblichen Handlungsrahmen

Mit dem novellierten Betriebsverfassungsgesetz zählt die Förderung und Sicherung der Beschäftigung ausdrücklich zu den Aufgaben des Betriebsrats (§80 BetrVG). Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Out- bzw. Insourcing und zum Produktions-

und Investitionsprogramm machen, um Beschäftigung zu sichern. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, über die Vorschläge zu beraten und eine Ablehnung zu begründen. Als Berater können die Betriebsparteien einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen. Vorschläge zur Sicherung und Förderung von Beschäftigung nach §92a BetrVG stehen im Mittelpunkt der neuen beschäftigungspolitischen Möglichkeiten des Betriebsrats. Diese sind keineswegs an Situationen gebunden, in denen bereits Arbeitsplätze gefährdet sind oder der Abbau von Beschäftigung geplant ist, sondern können präventiv angewendet werden, um also einer Gefährdung von Arbeitsplätzen vorzubeugen. Der Betriebsrat kann hiermit auf eine vorausschauende Personalplanung hinwirken, indem er bspw. eigene Vorschläge zur beruflichen Bildung macht, um die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten bzw. zu fördern.⁴³

Weitere Möglichkeiten zur Förderung und Sicherung von Beschäftigung eröffnen die Förderinstrumente des zum 1.1.2002 novellierten SGB III. Im Zentrum stehen die Neuerungen auf Grund des BetrVG und des 2002 in Kraft getretenen Job-AQTIV-Gesetzes. Die Förderung der betrieblichen Qualifizierung ist durch das Job-AQTIV-Gesetz für bestimmte Beschäftigtengruppen bereits bei drohendem Verlust des Arbeitsplatzes möglich. Beschäftigte ohne Berufsausbildung, Job-Rotation, d.h. die befristete Einstellung von Arbeitslosen als Vertreter für den sich weiterbildenden Beschäftigten, und die Weiterbildung älterer Beschäftigter in Betrieben unter 100 Beschäftigten können unter bestimmten Bedingungen gefördert werden (Vgl. Heidemann/u.a. 2002, 48ff.). Ein weiteres Instrument im Rahmen des SGB III ist die konjunkturelle Kurzarbeit (§170 SGB III) bei einem vorübergehenden Arbeitsausfall. Die Zeit der Kurzarbeit kann bei Arbeitsausfall aus wirtschaftlichen Gründen für Qualifizierung genutzt werden. Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) können unter bestimmten Bedingungen von den Arbeitsagenturen für die Kosten der Weiterbildung bewilligt werden. Ein drittes Instrument ist die Förderung des Transfers in neue Beschäftigung. Hierfür konnte bis zur Gesetzesänderung zum Januar 2004 Struktur-Kurzarbeitergeld (§175 SGB III), Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen (§254 SGB III) und die Förderung der

⁴³ Der Arbeitgeber hat nach §96 BetrVG auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit dem Betriebsrat darüber zu beraten. Unterstützt wird der Betriebsrat im Bereich Berufsbildung durch §96 bis §98 BetrVG.

beruflichen Weiterbildung noch beschäftigter Arbeitnehmer im alten Betrieb (§417 SGB III) gefördert werden. Mit Inkrafttreten der Neuregelungen durch das Dritte Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt im Januar 2004 sollten die Transferinstrumente der Arbeitsförderung geschärft und attraktiver ausgestaltet werden. Die bisherigen betrieblichen Instrumente zur Abfederung von Personalabbauprozessen bei betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen, Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen und Struktur-Kurzarbeitergeld, entfielen und wurden wegen ihrer charakteristischen Gemeinsamkeiten - Frühinterventionscharakter, präventiver Transfergedanke, Beteiligung der Arbeitgeber an der Finanzierung - gesetzssystematisch als „Transferleistungen“ zusammengefasst. §216a SGB III regelt die Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen und §216b SGB III die Förderung von Transferkurzarbeitergeld.

Die Neuregelungen zielen darauf, den aktivierenden Ansatz der Arbeitsförderung, der vor allem in den Instrumenten Struktur-Kurzarbeitergeld und Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen verankert ist, weiter zu stärken. Die Ausrichtung der beiden Instrumente soll dazu beitragen, zukünftig in noch höherem Maße die Vermittlung aus Arbeit in Arbeit, ohne eine Zwischenphase der Arbeitslosigkeit, zu ermöglichen. Hierfür sollen die beiden Instrumente besser aufeinander abgestimmt werden. Angestrebt ist mit der Betonung auf den Transfercharakter, der bislang praktizierten Form der Frühverrentung zu begegnen, die darin bestand, Struktur-Kurzarbeitergeld für eine längere Nichterwerbsphase älterer Arbeitnehmer zu Lasten der Versicherungsgemeinschaft zu nutzen. Vor diesem Hintergrund wurde die bisherige Verlängerungsmöglichkeit der Bezugsdauer auf 24 Monate aufgehoben, so dass Transferkurzarbeitergeld für maximal 12 Monate in Anspruch genommen werden kann.

5.2.2 Transfergesellschaften als arbeitsmarktpolitische Ansätze

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, fördert die Bundesagentur für Arbeit Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Eingliederungsaussichten der betroffenen Arbeitnehmer gerichtet sind. Ziel ist es, beschäftigungswirksame Maßnahmen durchzuführen statt Abfindungen zu zahlen. Transfersozialpläne haben in den vergangenen Jahren zunehmend reine Abfindungssozialpläne ersetzt. Arbeitsmarktpolitische Träger des Beschäftigtertransfers wie

Transferagenturen und Transfergesellschaften sind in diesem Kontext tätig geworden (Vgl. Backes 2006). Transferagenturen sollen innerhalb der Kündigungszeit eines Arbeitsverhältnisses präventiv Maßnahmen zur beruflichen Neuorientierung unterstützen. Transfergesellschaften zielen darauf, so schnell wie möglich den Transfer in neue Beschäftigung durch Beratung, Betreuung und Qualifizierung zu unterstützen. Daher hat sich im Zeitverlauf die Bezeichnung „Transfergesellschaft“ gegenüber den anfänglichen Begriffen der „Auffanggesellschaft“ oder „Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft“ durchgesetzt (Vgl. G.I.B. 2005, 31). Die Transfergesellschaft ist eine eigenständige Organisationseinheit bei einem externen Personaldienstleister. Sie übernimmt die betroffenen Beschäftigten in ein befristetes Arbeitsverhältnis, berät und informiert diese zu beruflichen Perspektiven. Weiterhin akquiriert sie offene Stellen und vermittelt in neue Beschäftigung, organisiert Qualifizierungsmaßnahmen, vermittelt Betriebspraktika oder Zweitarbeitsverhältnisse und berät bei Existenzgründungen.

Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen beeinflussen die im Betrieb zur Anwendung kommenden Maßnahmen und Instrumente. So greifen, im Gegensatz zu der noch in den 1980er Jahren praktizierten Sozialplanpolitik, die hierbei angewendeten Instrumente aufgrund von gesetzlichen Einschränkungen, bereits ausgeschöpften Möglichkeiten der Frühverrentung innerhalb der Belegschaften oder weil die Unternehmen nicht mehr zu kostenaufwendigen Sozialplänen bereit sind, immer weniger. Bis zur Novellierung des BetrVG 1972 war das Instrument des Sozialplans⁴⁴ lediglich in den stark vom Strukturwandel betroffenen Montanbranchen Steinkohlebergbau und Stahlindustrie anwendbar. Der Sozialplan federte bei Betriebsstillegungen und Personalabbau durch kollektiv geregelte Abfindungen ab. Er diente dazu, die Nachteile beim Wechsel des Arbeitsplatzes zu mildern. In dieser Phase stellte er eine Mobilitätsprämie und nicht etwa ein Instrument zum Ausstieg aus dem Erwerbsleben dar (Vgl. Backes/Knuth 2006, 11f.) Seitdem galt er grundsätzlich für alle Unternehmen mit mehr als 20

⁴⁴ Dem Sozialplan ist verpflichtend ein Interessenausgleich vorzuschalten. Während der Interessenausgleich das Was und Wie einer Betriebsänderung regelt, hat der Sozialplan die finanzielle Entschädigung der Beschäftigten für die wirtschaftlichen Nachteile, die ihnen aus dem Verlust ihres Arbeitsplatzes entstehen, zum Inhalt (§111 und §112 BetrVG). Ansatz der Sozialplanpolitik ist es, für den vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeiter einen Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile auszuhandeln. Der klassische Sozialplan sieht als Kompensation die Zahlung einer Abfindung vor.

Beschäftigten, in denen ein Betriebsrat existiert. Mit in Kraft treten des dritten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt („Hartz III“) am 1. Januar 2004 wurde die sogenannte Kleinbetriebsklausel aufgehoben. Seither muss keine Mindestbetriebsgröße eingehalten werden, sodass auch Kleinbetriebe die Leistungen zur Förderung an Transfermaßnahmen erhalten können.

Der Anstieg der Arbeitslosigkeit gegen Mitte der 1970er Jahre und sich damit verringernde Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz führten zu einem Umdenken in der Politik. Im Zentrum der Sozialplanaushandlung stand die finanzielle Absicherung der Arbeitslosigkeit sowie die Überbrückung der Zeit bis zum Ruhestand. Strategien der Mobilitätsförderung verloren dagegen an Bedeutung. Insbesondere Großbetriebe nutzten den sozialverträglichen Personalabbau mittels des sogenannten „Goldenen Handschlags“, um mit Hilfe von Abfindungszahlungen gezielt ältere Beschäftigte zum Ausscheiden aus dem Unternehmen zu bewegen. Über die sogenannte vorgezogene „Rente wegen Arbeitslosigkeit“ schieden diese aus dem Erwerbsleben aus. Die Unternehmen konnten mit dem Personalabbau zugleich die angestrebte Verjüngung der Belegschaft umsetzen. Die älteren Beschäftigten konnten durch den Sozialplan ihren materiellen Lebensstandard sichern, da die Arbeitgeber in der Regel die von der Arbeitsverwaltung genehmigten finanziellen (Lohnersatz-)Leistungen aus Mitteln des Sozialplans aufstockten. Die Betriebsräte wiederum konnten diese Lösung allgemein als sozialverträgliche Gestaltung des Personalabbaus gegenüber der Belegschaft vertreten und somit potentielle betriebsinterne Konflikte verringern. Insofern ergaben sich durch die Konzentration auf den „Goldenen Handschlag“ für die betroffenen Parteien Vorteile durch einen finanziell abgesicherten Ruhestand, verjüngte Belegschaften und geringere Konflikte. Diese Regelung ging allerdings auf Kosten der Allgemeinheit, die für diese Form der Externalisierung betrieblicher Kosten aufkam (Vgl. Bosch 1995, 422; Houben/Steinkamp 2001, 7ff).

Die Form der passiven Absicherung der Betroffenen stellte bis Mitte der 1990er Jahre den Kern der Sozialplanziele dar und wurde auch vom Gesetzgeber gefördert, konnte doch durch das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben

der Arbeitsmarkt entlastet werden.⁴⁵ Aktive arbeitsmarkt- und strukturpolitische Maßnahmen fanden demgegenüber nur selten bei der Ausgestaltung der Sozialpläne Anwendung (Vgl. Ochs 1976; Hemmer 1997). Mit dem anhaltenden Anstieg der Massenarbeitslosigkeit und veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen (Änderungen im Rentenrecht) erwiesen sich die Abfindungssozialpläne allerdings zunehmend als ungeeignet, um die sozialen Folgen der Arbeitslosigkeit abzufangen. Daher versuchte der Gesetzgeber mittels Eingriffe die Bereitschaft der Sozialpartner zu erhöhen, in ihren Sozialplanverhandlungen verstärkt den Fokus auf die Förderung beruflicher Neuorientierung und Mobilität zu legen. Ab 1996/97 gab es Änderungen im Arbeitsförderungs- und Rentenrecht, ohne dass damit neue Instrumente für unterstützende Maßnahmen eingeführt wurden. Zunächst wurden mit Abfindungszahlungen verbundene Aufhebungsverträge erschwert und das Rentenalter stufenweise auf 65 Jahre heraufgesetzt.⁴⁶ Im März 2007 wurde das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre angehoben.

Der Wandel in der Ausrichtung der Sozialplanbestandteile setzte in den 1990er Jahren ein und spiegelte sich in dem verstärkten Aufkommen betrieblicher Transfergesellschaften. Neben der bereits stark ausgedünnten Personaldecke älterer Beschäftigter in den Unternehmen, die das bewährte Muster der vorgezogenen Rente nicht mehr greifen ließ, waren oftmals auch die Kapazitäten einer konzern- bzw. unternehmensinternen Versetzung ausgeschöpft, da diese bereits mit jüngeren Mitarbeitern besetzt waren. Unter diesen Rahmenbedingungen nahmen externe Personalmaßnahmen in Form von Transfergesellschaften zu. Vorläufer der Transfergesellschaften waren die sogenannten „Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften“, die Anfang der 1990er Jahre in den neuen Bundesländern vor dem Hintergrund des massenhaften Arbeitsplatzabbaus entstanden (Vgl. G.I.B. 2005, 30). Mit Hilfe des Strukturkurzarbeitergeldes wechselten die Beschäftigten befristet für maximal 24 Monate in eine Transfergesellschaft, um so massive Arbeitsplatzverluste

⁴⁵ Diese Strategie des Personalabbaus unterstützte die Gesetzgebung durch das Altersteilzeitgesetz, das Vorruhestandsgesetz, die Verlängerung der Bezugszeiten von Arbeitslosengeld für Ältere und die Abschwächung der Verfügbarkeitsverpflichtung (§ 105c AFG).

⁴⁶ Vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben in die Rente ist für eine Übergangszeit ab 63 und bei längerfristig Arbeitslosen ab 60 möglich, allerdings im Regelfall verbunden mit Rentenabschlägen von 3,6 Prozent für jedes vorgezogene Jahr der Inanspruchnahme - d.h. insgesamt bis zu 18 Prozent. (Vgl. DGB 2002, 10f.).

aufzufangen.⁴⁷ Das Instrument Strukturkurzarbeitergeld wurde in der Praxis von Unternehmensseite auch bei der Umsetzung von Vorruhestandprogrammen genutzt.

Mit dem zunehmenden Einsatz von Transferprojekten sollte die Transferpraxis standardisiert und vereinfacht werden. Zudem sollte auch die Frühverrentungspolitik mittels Transfergesellschaften beendet werden. Daher wurde bei der Novellierung des SGB III in 2004 der Bezug von Transferkurzarbeitergeld auf 12 Monate reduziert. Die vermittlungsorientierte Ausrichtung der Transfergesellschaften sollte so gestärkt werden. Förderungsvoraussetzung ist eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG unabhängig von der Größe des Unternehmens und der Anzahl der zu entlassenden Beschäftigten. Die Transferinstrumente sind damit prinzipiell für jeden Veränderungsprozess in jedem Unternehmen anwendbar, der mit Personalabbau verbunden ist.⁴⁸

Sowohl bei der Transfergesellschaft als auch bei der Transferagentur steht der präventive Aspekt der Vermeidung von Arbeitslosigkeit im Zentrum. Die entlassenden Unternehmen tragen wesentliche Kostenanteile und sind aufgefordert, Transfersozialpläne statt der traditionellen Abfindungssozialpläne abzuschließen. Damit übernehmen sie auch Verantwortung für die berufliche Perspektive ihrer entlassenen Beschäftigten. Auch für die Allgemeinheit reduzieren sich die Kosten gegenüber denen, die bei direkter Arbeitslosigkeit entstanden wären. (Vgl. G.I.B. 2005, 31ff.). Bei der Transfergesellschaft trägt der Arbeitgeber die sogenannten Remanenzkosten, die sich auf rund 40 Prozent eines monatlichen Bruttoverdienstes belaufen.⁴⁹ Dazu zählen das Entgelt für Feier- und Urlaubstage, für das kein Strukturkurzarbeitergeld bzw. nach der neuen Gesetzgebung Transferkurzarbeitergeld gezahlt wird, da diese Tage keine Arbeitstage sind. Hinzu kommen die bei Kurzarbeit vom Arbeitgeber zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers und Arbeitnehmers sowie

⁴⁷ Mit der Neuausgestaltung der Transferinstrumente im Jahr 2004 reduziert sich die Förderhöchstdauer durch Transferkurzarbeitergeld auf 12 Monate (s. Kap. 5.2.1)

⁴⁸ Ausgenommen ist der Öffentliche Dienst.

⁴⁹ Das Strukturkurzarbeitergeld bzw. Transferkurzarbeitergeld, das die Bundesagentur für Arbeit trägt, entspricht der Höhe nach dem Arbeitslosengeld abzüglich der Remanenzkosten.

Aufstockungszahlungen auf das Kurzarbeitergeld, sofern dies im Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung vereinbart wurde. Der Transfergesellschaft können die Kosten für Management und Verwaltung vom abgebenden Unternehmen erstattet werden (Vgl. DGB 2002, 92f.).

Auch wenn Transfergesellschaften keine neuen Arbeitsplätze schaffen können, sind sie ein wirksame Alternative zu der sonst unmittelbar eintretenden Arbeitslosigkeit. Vorteile bringen sie sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber wird von Personalkosten, der Einhaltung von Kündigungsfristen und von möglichen Kündigungsschutzprozessen entlastet. Zudem werden durch den Übergang in die Transfergesellschaft innerbetriebliche Konflikte vermieden. Die Arbeitnehmer erhalten Unterstützung, um neue Berufsperspektiven zu entwickeln und fallen nicht in die Arbeitslosigkeit. Gelingt die Vermittlung in neue Beschäftigung wird Arbeitslosigkeit vermieden. Für die Arbeitsverwaltung bringen Transfergesellschaften den Vorteil, dass sie das abgebende Unternehmen an der Finanzierung in hohem Maße beteiligen. Da auch weiterhin von Arbeitsplatzverlusten ausgegangen werden muss, ist das erfolgreiche Instrument Transfergesellschaft zu stärken und weiterzuentwickeln. Auf regionaler Ebene bedeutet dies die Einbindung der Transferträger in regionale Qualifizierungs- und Arbeitsmärkte sowie in regionale Netzwerkstrukturen.

Die Debatten um die Wettbewerbsfähigkeit des Standort Deutschland, um die Relevanz von Lohnkosten und flexible Arbeitsstrukturen tragen ebenso wie neue Unternehmensstrategien, z.B. Shareholder-Value, und veränderte Konzepte der Unternehmenssteuerung, z.B. Lean Management, zu veränderten betrieblichen Handlungsoptionen bei (Vgl. Heidemann 1999, 10). Hinzu kommen die Auswirkungen der Verbetrieblichung der Tarifpolitik. Erst die Verbetrieblichungstendenzen der Tarifpolitik ermöglichten betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung, die ab Mitte der 1990er Jahre zunehmend Verbreitung erfuhren.

5.2.3 Betriebliche Bündnisse zwischen Wettbewerbsstärkung und Beschäftigungssicherung

Als Alternative zu Entlassungen gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Häufig werden verschiedene Maßnahmen und Instrumente zeitgleich eingesetzt. Änderungen in der Gestaltung der Arbeitszeit nehmen einen hohen Stellenwert ein. Die Reorganisation der Arbeitszeit und Veränderungen der Arbeitsorganisation finden hierbei häufig kombiniert statt, da eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit häufig arbeitsorganisatorische Änderungen für eine erfolgreiche Umsetzung erfordert. Zu den arbeitszeitorganisatorischen Maßnahmen, die bei geplanten Entlassungen eingesetzt werden können, zählen der Abbau von Mehrarbeit, Freizeitausgleich für unvermeidbare Mehrarbeit, Ausweitung der Teilzeit, Arbeitszeitverkürzung mit oder ohne Lohnausgleich, vorgezogener Urlaub, Inanspruchnahme von Freistellungsphasen und auch Kurzarbeit. Als personelle Maßnahmen finden sich Einstellungsstopp, der Abbau von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, Um- und Versetzungen, vorzeitiger Ausstieg in den Ruhestand, Altersteilzeit wie auch der Übergang in eine Transfergesellschaft.

Vor dem Hintergrund des Konjunkturinbruchs zu Beginn der 1990er Jahre, der mit steigender Massenarbeitslosigkeit einherging, kamen in den Betrieben zunehmend betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung (BBW) zur Anwendung.⁵⁰ Damit wurden Beschäftigungssicherung, Standortsicherung und Wettbewerbsstärkung ausdrücklich zu Verhandlungsgegenständen von Kollektivvereinbarungen. Neu an diesen Bündnissen ist, dass sie nicht nur Lohn und Arbeitszeit detailliert festlegen, sondern auch im Rahmen von Beschäftigungsgarantien das Beschäftigungsniveau fixieren. Gegenüber traditionellen Wegen der externen Anpassungsflexibilität

⁵⁰ Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen verstärkten den Druck auf die Tarifpolitik, vermehrt beschäftigungspolitische Verantwortung zu übernehmen. Auf diesem Hintergrund vereinbarten die Tarifvertragsparteien Öffnungs- und Härtefallklauseln, die es den Betrieben unter bestimmten Bedingungen ermöglichten, beim Entgelt und der Dauer der Arbeitszeit die durch Branchen- bzw. Flächentarifvertrag gesetzten Standards zu unterschreiten (s. Kap. 5.1.4). Eine weitere Voraussetzung neben der Verbetrieblichung der Tarifpolitik ist die Bereitschaft der betrieblichen Interessenvertretungen, Kompromisse bei Lohn oder Arbeitszeit einzugehen und die Entscheidungen gegenüber der Belegschaft legitimieren zu können. Beschäftigungssichernde Zusagen seitens der Arbeitgeber, wie die Rücknahme geplanter Entlassungen, befristete Beschäftigungsgarantien, Investitionszusagen, etc., stellen eine attraktive Gegenleistung dar (Vgl. Seifert 2002, 66f.).

durch Abbau von Beschäftigung bieten die Bündnisse alternative Anpassungsstrategien der internen Flexibilität, die an dem Prinzip „beschäftigen statt entlassen“ orientiert sind. Nicht kurzfristige Kostenanpassungen stehen im Vordergrund, sondern eher mittel- bis langfristig orientierte produktivitätssteigernde sowie flexibilitätsfördernde Restrukturierungsmaßnahmen (Vgl. Seifert 2002, 66f.). Definieren lassen sie sich als beidseitige Abkommen zwischen den Betriebsparteien, die sich sowohl auf Sicherung oder Schaffung von Beschäftigung als auch auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beziehen (Vgl. ebd., 69).

Gegenüber der Annahme, dass die BBWs prioritär die Sicherung von Beschäftigung zum Anlass haben, wie dies oft allein schon der Name der Bündnisse impliziert,⁵¹ ist zu berücksichtigen, dass faktisch der Wettbewerb einen zentralen Stellenwert bei den Bündnissen einnimmt. Betriebliche Bündnisse kommen nicht ausschließlich in betrieblichen Krisensituationen zur Anwendung, sondern werden auch in prosperierenden Betrieben abgeschlossen.⁵² Inhalte und Ziele unterscheiden sich generell in Ziele der Beschäftigungs- und Wettbewerbssicherung oder auch der Beschäftigungskoalitionen und in unternehmerische Wettbewerbskoalitionen unter verschärften Marktbedingungen (Vgl. Rehder 2002, 87). Ausschlaggebend ist u.a. die Frage der Motivation, d.h. ob diese primär beschäftigungspolitisch motiviert oder primär wettbewerbsorientiert ist.⁵³ Betriebliche Bündnisse werden in dem Moment möglich, in dem Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ein gemeinsames Problem definieren und zwar dann, wenn die Wettbewerbsposition gefährdet ist, die sich dann auch als Gefährdung für die Arbeitsplätze auswirken kann. Damit stellen Wettbewerbsprobleme eine

⁵¹ Z.B. Beschäftigungsbündnis, Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, etc.

⁵² Dies bestätigen verschiedene Studie wie die von Mauer/Seifert 2001, Berthold/u.a. 2003, Massa-Wirth/Seifert 2004.

⁵³ Bei den von Rehder untersuchten BBWs in Großbetrieben dominierte in lediglich vier Prozent der Vereinbarungen eine beschäftigungspolitische Motivation. Wobei dann nicht nur bestehende Beschäftigung gesichert, sondern auch neue Arbeitsplätze geschaffen wurden (Vgl. Rehder 2002, 89). Auch darin, dass den BBWs der Abbau von Arbeitsplätzen vorausgeht oder aber den Entstehungsprozess begleitet, kommt die Dominanz, die das Thema Wettbewerbsstärkung gegenüber dem Aspekt der Beschäftigungssicherung einnimmt, zum Ausdruck (Vgl. ebd., 93). Für den überwiegenden Teil der Arbeitgeber ist nicht die Beschäftigungssicherung das zentrale Thema in den Verhandlungen, sondern die Gegenleistung, die sie für Regelungen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit anbieten (Vgl. ebd., 95).

notwendige Bedingung für die Aushandlung betrieblicher Beschäftigungsbündnisse dar.⁵⁴

Sowohl Arbeitgeber als auch die betriebliche Interessenvertretung verpflichten sich in den BBWs zu bestimmten Leistungen bzw. Zugeständnissen gegenüber den tariflichen Standards. Vereinbarte Inhalte zur Beschäftigungssicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von BBWs sind Vereinbarungen zur Arbeitszeit⁵⁵, zu arbeitsorganisatorischen Änderungen⁵⁶ und zum Einkommen.⁵⁷ Hierbei kombinieren die meisten Abkommen verschiedene quantitative und qualitative Regelungsinhalte. Am häufigsten abgeschlossen werden Vereinbarungen zur Gestaltung der Arbeitszeit (21 Prozent), gefolgt von organisatorischen Änderungen (9 Prozent) und monetären Regelungen (2 Prozent). Mit 42 Prozent überwiegen die Vereinbarungen mit einer Kombination aus Arbeitszeitgestaltung und arbeitsorganisatorischen Änderungen (Vgl. Seifert 2002, 71ff.).⁵⁸

Den Zugeständnissen der Betriebsräte steht meist eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gegenleistung gegenüber. Hierbei ergibt sich oftmals ein asymmetrischer Zeithorizont. Während die Zugeständnisse der Arbeitgeber in der Regel befristet sind, bleibt es bei den Zugeständnissen der Beschäftigten offen, inwieweit nach dem Auslaufen der Vereinbarung oder mit Eintreten einer verbesserten Wirtschaftslage zum Ausgangspunkt zurückgekehrt wird. Bei arbeitsorganisatorischen Änderungen leuchtet dies unmittelbar ein. Bei Zugeständnissen in den Bereichen Einkommen und Arbeitszeit allerdings ist zu berücksichtigen, dass dann, wenn die vereinbarten Regelungen weiterhin gelten, das Tauschpotenzial der Beschäftigten für zukünftige Vereinbarungen abnimmt

⁵⁴ Deutlich wird dies auch darin, dass die Bündnisse mehrheitlich auf die Initiative des Managements zurückgehen. In den von Rehder untersuchten Großbetrieben zu immerhin 83 Prozent und lediglich 10 Prozent entstanden auf Initiative von Gewerkschaft oder Betriebsrat (Vgl. Rehder 2002, 90f.).

⁵⁵ Hierzu zählen: Regelung von Freizeitausgleich für Mehrarbeit, Einführung von Altersteilzeit, Abbau von Mehrarbeit, Ausweitung der Teilzeit, Verlängerung von Arbeitszeit, Mehrarbeit ohne Zuschläge, zusätzliche Samstagarbeit, Sonderurlaub, Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich (Vgl. Seifert 2002, 71ff.).

⁵⁶ Hierzu zählen: Vereinbarungen zu betrieblichen Umsetzungen, Qualifizierung, Modernisierungen der Arbeitsorganisation (Vgl. ebd.).

⁵⁷ Hierzu zählen: Abstriche bei Sonderzahlungen, Anrechnung übertariflicher Einkommensbestandteile, Aussetzen von Tariflohnerhöhungen, Verschlechterung bei Eingruppierungen (Vgl. ebd.).

⁵⁸ Die Kombination von Reorganisation der Arbeitszeit und Anpassung der Arbeitsorganisation verwundert nicht, da flexible Arbeitszeitmuster gleichzeitig arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen erfordern, um erfolgreich implementiert werden zu können (Vgl. ebd., 74).

und damit die Frage im Raum steht, welche Gegenleistung gegebenenfalls in Zukunft für den Arbeitgeber erbracht werden kann. Gegenüber tariflichen Vereinbarungen, die eine Rückkehr zu den tariflichen Standards vorsehen, gibt es auf betrieblicher Ebene keine Gewähr für eine Rückkehr. Damit ergeben sich langfristige Konsequenzen für die Nutzung von BBWs zur betrieblichen Krisenbewältigung.

Nach der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1999/2000 wurde in rund drei Viertel der Vereinbarungen eine zeitlich befristete Beschäftigungssicherung vereinbart, d.h. es handelte sich entweder um einen Verzicht des Arbeitgebers auf betriebsbedingte Kündigungen oder Zusagen, das Beschäftigungsniveau zu halten oder auch Neueinstellungen vorzunehmen. In 37 Prozent der BBWs wurden Standortzusagen gegeben (Vgl. Seifert 2002, 74f).⁵⁹ Allerdings ist nicht immer Vertragstreue gegeben. In fünf Prozent der BBWs haben die Arbeitgeber die vereinbarten Zusagen nicht eingehalten. Noch nicht geklärt sind die materiellen Wirkungen dieser Nichterfüllung von zugesagten Leistungen für die Beschäftigten sowie die Reaktion der betrieblichen Interessenvertretung auf den Vertragsbruch (Vgl. ebd., 76). Allerdings bewirken eigene Erfahrungen oder anderen Betrieben widerfahrene Vertragsbrüche insgesamt einen Vertrauensverlust bei den betrieblichen Interessenvertretungen. Denn vereinbarte Beschäftigungszusagen können beendet und sogar zurückgenommen werden, indem ein nachholender Personalabbau umgesetzt wird. Noch kurz zuvor als sicher angesehene Arbeitsplätze müssen dies innerhalb kürzester Zeit nicht mehr sein. Auch kann nach einem befristeten Verzicht auf personalpolitische Rationalisierungsmaßnahmen in daran anschließender Zeit eine umso intensivere Nutzung folgen. Insofern wundert es nicht, wenn Betriebsräte gegenüber einem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen Investitionszusagen den Vorzug geben, denen eine längerfristige Wirkung zukommt (Vgl. Rehder 2002,100).

Unklar ist ebenfalls, inwieweit die anhand betrieblicher Beschäftigungsbündnisse erhofften beschäftigungssichernden Effekte eingetreten sind. Auf Basis der WSI-

⁵⁹ Nach der WSI Betriebs- und Personalrätebefragung 2003 wurden in 82 Prozent der Vereinbarungen zeitlich befristete Beschäftigungssicherung vereinbart, in 53 Prozent der BBWs Standortzusagen gegeben und in 13 Prozent gab es keinerlei Zusagen (Vgl. Massa-Wirth/Seifert 2004, 251).

Betriebsrätebefragung 1999/2000 konnten betriebliche Beschäftigungsbündnisse in 56 Prozent der Fälle bedrohte Arbeitsplätze sichern, in 19 Prozent führten sie zu einer Ausweitung der Beschäftigung und in 25 Prozent zogen sie keine Beschäftigungseffekte nach sich.⁶⁰ Von der Realisierung der angestrebten Beschäftigungswirkung betrieblicher Maßnahmen der Beschäftigungssicherung wird es jedoch abhängen, in welchem Ausmaß derartige Bündnisse auf längere Sicht eine tragfähige Alternative zu einem (zumindest reduzierten) Beschäftigungsabbau darstellen. In diesem Zusammenhang ist der Frage nachzugehen, wie die öffentliche Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik die betrieblichen Bündnisse beeinflusst und inwieweit öffentliche Arbeitsmarktpolitik betriebliche Beschäftigungsbündnisse fördern kann und auch fördern soll (Vgl. Seifert 2002, 78f.).

6 Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsabbau - die betriebliche Praxis in Krisensituationen

Ziel der folgenden Darstellungen ist es herauszuarbeiten, in welchem Ausmaß die betrieblichen Akteure unter annähernd gleichen bzw. ähnlichen Rahmenbedingungen ihre Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen, um damit Perspektiven für Weiterentwicklungen beschäftigungssichernder Maßnahmen aufzeigen zu können. Auch wenn der Abbau von Arbeitsplätzen nicht verhindert werden konnte, wird versucht, Ansätze für die bestmögliche Gestaltung des Prozesses unter den gegebenen Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Es ist weniger von Interesse, dass positive oder negative Folgen für Beschäftigte und Beschäftigung eintreten, sondern vielmehr, unter welchen Voraussetzungen dies der Fall ist. Anhand von vier Fallstudien wird dieser Fragestellung nachgegangen.

6.1 Methode

Die insgesamt neun leitfadenorientierten Experteninterviews in den vier Fallbetrieben wurden mit Vertretern des Betriebsrats und der Geschäftsleitung und einem gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer geführt. Die zwischen ein und zwei Stunden dauernden Interviews wurden in der Regel auf Tonband aufgenommen

⁶⁰ Diese Angaben sind allerdings nicht im Sinne einer fundierten Evaluierung, sondern als starke Indizien bezüglich der Beschäftigungswirksamkeit betrieblicher Bündnisse für Arbeit zu interpretieren. Auch ist zu berücksichtigen, dass sie sich nur auf die Bündnisbetriebe bezieht und gesamtwirtschaftliche Beschäftigungseffekte nicht erfasst (Vgl. Seifert 2002, 79).

und anschließend vollständig transkribiert. Meist konnten die Betriebsräte mehr Zeit als die Vertreter der Geschäftsleitung für die Interviews einrichten. In einem Fall lehnte der Vertreter der Geschäftsleitung eine Bandaufnahme ab, so dass Gesprächsnotizen zur Auswertung herangezogen wurden. Ein weiterer Vertreter der Geschäftsleitung beantwortete einen ihm zugesandten Fragebogen schriftlich. Demnach ergaben sich insgesamt drei Textsorten aus den Interviews: Das Interview-Transkript, Gesprächsnotizen und ein Fragebogen. Alle Interviewpartner standen für Rückfragen, die teilweise auch erfolgten, zur Verfügung.

Die zentrale Fragestellung für die Auswertung war: Was passiert in Betrieben, wenn Personalabbau angekündigt wird? Präzisiert wird diese über folgende Unterfragen: In welchem Rahmen ist das betriebliche Handeln abgesteckt, welche Bedingungen und Handlungsmöglichkeiten ergeben sich kurz- und mittelfristig hieraus und wie werden sie genutzt? Welche Strategien verfolgen die Akteure? Ziel war es herauszuarbeiten, welche Maßnahmen und Instrumente vor welchem Hintergrund in den Fallbetrieben zum Einsatz kamen und welchen Einfluss diese auf den geplanten Personalabbau hatten.

Von Bedeutung sind vor allem auch die jeweiligen Auslöser für den geplanten Beschäftigungsabbau. Verdeutlicht werden soll einerseits die Begrenztheit der betrieblichen Ebene, wobei aber andererseits auch die Möglichkeiten auf der betrieblichen Ebene detailliert aufgezeigt werden müssen, da hier ein erster Ansatz für eine betriebsorientierte respektive betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik liegt. Der innovative Teil der Arbeit liegt in dieser Verschränkung von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene. Sie arbeitet an der Schnittstelle von internen und externen Arbeitsmärkten. Hieraus sollen, nach einem Verständnis von Arbeitspolitik als einem integrierten Ansatz von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarktproblemen, treffende Analysen von Entwicklungen am Arbeitsmarkt gewonnen werden und Ansätze einer integrierten Arbeitsmarktpolitik aufgezeigt werden (Vgl. Keller 1999).

Die Interviews wurden nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007, 2003) ausgewertet. Die Inhaltsanalyse ist eine der klassischen Methoden zur Analyse von Textmaterial. Sie zeichnet sich durch ein

systematisches Vorgehen aus, das regelgeleitet erfolgt. Hierdurch wird es möglich, dass auch Dritte die Analyse nachvollziehen und überprüfen können. Zu dem systematischen Vorgehen in der Analyse zählt auch ein theoriegeleitetes Vorgehen. Das bedeutet, dass das Material unter einer spezifischen theoretischen Fragestellung analysiert wird. Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse werden von einem bestimmten theoretischen Hintergrund aus interpretiert und auch die einzelnen Analyseschritte resultieren aus theoretischen Überlegungen (Vgl. Mayring 2007, 11f.). Kennzeichnend ist die Verwendung von Kategorien, die oftmals aus theoretischen Modellen abgeleitet sind. Bei der Analyse des Materials wird im Voraus über die Abfolge der einzelnen Texteinheiten entschieden, wobei diese theoretisch begründet und festgelegt werden müssen (Vgl. ebd., 42f.). Mayring versteht unter theoriegeleitet, „dass der Stand der Forschung zum Gegenstand und vergleichbaren Gegenstandsbereichen systematisch bei allen Verfahrensentscheidungen herangezogen wird“ (Ebd., 45). Dennoch geht es bei Mayring durchaus darum, Kategorien auch induktiv am Material zu entwickeln. Die Kategorien werden hierbei direkt aus dem Material abgeleitet, ohne Bezug auf im Voraus festgelegte Theoriekonzepte (Vgl. ebd., 75). So ist es möglich, für das Material offen zu bleiben, falls dort neue Aspekte auftauchen, die bisher noch nicht bedacht wurden, aber für das Thema relevant sind. Im Verlauf der qualitativen Inhaltsanalyse wird nach Mayring die Fragestellung theoriegeleitet am Material weiter differenziert. Die Fallbeispiele wurden mit der Analysetechnik der strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet, um das Material unter bestimmten Kriterien einschätzen zu können. Diese wird angewendet, um spezifische Aspekte aus dem Material herauszufiltern oder unter zuvor festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen (Vgl. Mayring 2007, 82f.; Mayring 2003, 472f.).

Für die Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt. Der Aufbau des Leitfadens diente als Orientierung für die Kategorien bei der Auswertung. Um einen unterschiedlichen Blick auf den Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen, flossen neben den Interviews auch Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleiche, Geschäftsberichte sowie Presseartikel in die Auswertungen ein. Neben den Daten, die auf Einschätzungen der Interviewten beruhen, konnte so zusätzlich auf verschriftlichte Daten zurückgegriffen und diese zur Analyse genutzt werden. Die

Analyse auf verschiedenen Ebenen wie Interviews, interne Papiere und Außendarstellungen, bietet Möglichkeiten, einzelne Sachverhalte auf ihre Stimmigkeit hin zu überprüfen und zusätzliche Informationen zu den betriebs- und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zu erhalten.

Insgesamt sieben Auswertungskategorien wurden der Analyse zugrunde gelegt:

- (1) Strukturmerkmale der Betriebe,
- (2) Ausgangssituation,
- (3) Unternehmensstrategie, -ziele, -politik,
- (4) Aktueller Verhandlungsprozess,
- (5) Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung,
- (6) Umsetzung des Personalbaus und
- (7) Weiterbildung.

6.2 Auswahl der Fallbetriebe

Ausgewählt wurden vier tarifgebundene Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in Hessen, in denen ein Betriebsrat existiert und die Ende der 1990er Jahre bis Ende des Jahres 2003 von Personalabbau betroffen waren. Dies ermöglicht die Betrachtung vor dem Hintergrund vergleichbarer ökonomischer, rechtlicher und sozialer Rahmenbedingungen. Die Interviews wurden zwischen Januar 2004 und Februar 2005 geführt. Der Personalabbau sollte zum Befragungszeitpunkt bereits abgeschlossen sein. Einerseits wäre es schwierig geworden, während laufender Verhandlungen zum Beschäftigungsabbau Interviewtermine zu finden. Andererseits lässt sich der Gesamtprozess erst nach vorliegenden Resultaten der betrieblichen Verhandlungen und der Umsetzung des Personalabbaus im Gesamtzusammenhang analysieren. Hinzu kommt, dass sich im Januar 2004 die rechtlichen Rahmenbedingungen durch die Neuregelungen der Arbeitsförderung im Rahmen der Hartz III-Gesetze änderten, von denen die Transferinstrumente der Arbeitsförderung betroffen waren.

Ausgewählt wurden je zwei Betriebe aus der Elektroindustrie und dem Maschinenbau in Hessen. Ebenso wie in der Gesamtwirtschaft verzeichneten beide Branchen auch in Hessen starke Beschäftigungseinbrüche in der 1990er Jahren. Beide Branchen sind wichtige Schlüsselindustrien in der deutschen

Volkswirtschaft und zählen zu den Kernsektoren der hessischen Industrie mit einer hohen beschäftigungspolitischen Bedeutung (s. Kap. 4.3). Die vier Fallbetriebe sind in Konzernstrukturen eingebunden. Die Exportraten liegen zwischen 50 und 75 Prozent, wobei die Hauptabsatzmärkte in Europa (einschließlich Deutschland) liegen. Jeder Fallbetrieb ist gebunden an den Gemeinsamen Manteltarifvertrag der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie des Landes Hessen (MTV). Nur ein Fallbetrieb wendete den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung (TV Beschäftigung) an. Von der Beschäftigungsentwicklung her zeigen alle Betriebe einen insgesamt eher geradlinigen Abbau der Beschäftigtenzahlen, wenn auch in unterschiedlichen Dimensionen. So bewegte sich der untersuchte Personalabbau in einer Spanne von 17 Prozent bis hin zu 66 Prozent. Personalabbau stellte für keinen der Fallbetriebe eine neue Erfahrung dar (s. Tab. 3).

Tab 3: Strukturmerkmale der Fallbetriebe

	Fallbetrieb A	Fallbetrieb B	Fallbetrieb C	Fallbetrieb D
Branche	Maschinenbau	Elektrotechnik und Elektronik	Maschinenbau	Elektrotechnik und Elektronik
Exportraten	Ca. 75%	75%	schwankend, ca. 60-70%	über 50%
Hauptmärkte	ca. 33%: Deutschland, EU, Nordamerika, China	Deutschland: 25% EU: 34% Asien: 26%	ca. 33%: Deutschland, EU, Amerika und Asien	Hauptmarkt EU, bei militärischen Produkten die NATO-Staaten
Tarifbindung	ja	ja	ja	ja
TV Beschäftigung	ja	nein	nein	nein
Beschäftigte: ⁶¹ zum Befragungszeitpunkt Beschäftigte vor dem Abbau 1995 1990	2.700 3.397 in 1994: 3.470 4.675	820 1.020 998 -	260 Frühjahr 2003: 340 2002: 400 -	200 600 1.000 1.300
davon: in Teilzeit befristet Beschäftigte Leiharbeiter Männer Frauen	87 = 3,2% 28 = 1,0% keine 90,5% 9,5%	10 = 1,2% 46 = 4,5% 10-15% 740 = 90,2% 80 = 9,8%	17 = 6,5% 3-4 = 1,2-1,5% so gut wie nie 205 = 78,8% 55 = 21,2%	2 = 1% vereinzelt kaum, selten 75% 25%
Beschäftigtenstruktur	überwiegend Facharbeiter	überwiegend Facharbeiter	- hoher Anteil an Ingenieuren - Gewerblicher Bereich: überwiegend Facharbeiter	überwiegend Facharbeiter
Altersdurchschnitt der Belegschaft in Jahren	43	Gewerbliche: 40 Angestellte: 42	41,5	46
durchschnittliche Betriebs- zugehörigkeit in Jahren	18	16	20	20

⁶¹ Für Fallbetrieb B lagen keine Zahlen zur Beschäftigung für 1990 vor. Bei Fallbetrieb C ist kein Rückblick möglich, da dieser Fallbetrieb auf Grund von Umstrukturierungen innerhalb des Konzerns erst seit 2002 in der jetzigen Form existiert.

Von der Beschäftigtenstruktur her gleichen sich die Fallbetriebe in ihrem hohen Anteil an Facharbeitern und qualifizierten Sachbearbeitern. Teilzeitbeschäftigung spielt kaum eine Rolle und auch befristete Beschäftigungsverhältnisse erreichen nur ein geringes Ausmaß. Demgegenüber weist ein Fallbetrieb einen relativ stabilen Anteil an Leiharbeitnehmern auf. Die Betriebe sind von Männern dominiert. So liegt der Anteil der männlichen Beschäftigten mit 75 bis hin zu 90 Prozent bei allen Betrieben weit über dem der weiblichen Beschäftigten. Der Altersdurchschnitt der Belegschaften liegt zwischen 40 und 46 Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit zwischen 16 und 20 Jahren.

6.3 Ausgangssituation

In allen Betrieben gibt es Erfahrungen mit Personalabbau als bekanntes Reaktionsmuster auf Krisensituationen. Auslöser für den geplanten Personalabbau in den vier Fallbetrieben waren sowohl konjunkturelle Entwicklungen, wie Umsatz- und Auftragseingangseinbrüche, als auch strukturelle Entwicklungen, wie Überkapazitäten in der jeweiligen Branche, Konzentration auf Kernkompetenzen und Verschlinkung der Organisation.

In Fallbetrieb A ist die Beschäftigtenstruktur, gemäß der Produktstruktur, geprägt von Facharbeitern und qualifizierten Sachbearbeitern. Hergestellt werden technologisch anspruchsvolle (Druck-)Maschinen für maßgeschneiderte Lösungen. Auslöser für den Personalabbau waren neben einer konjunkturellen Abschwungphase im Frühjahr 2001, die mit erheblichen Umsatz- und Auftragseingangseinbrüchen im In- und Ausland einherging, eine Strukturveränderung in der Medien- und Druckbranche. Die Anteile der Werbekosten an Printmedien gingen zurück und verschoben sich zunehmend auf digitale Medien. Neben weltweit bestehenden Überkapazitäten bei den Druckmaschinenherstellern waren eine anhaltend rezessive Konjunktorentwicklung und die Prognose zukünftiger Marktentwicklungen der Anlass zu Anpassungen bei den Kapazitäten und den Ressourcen im Fallbetrieb. Erste Anpassungsmaßnahmen reichten nicht aus, um den Geschäftsbereich nachhaltig an das rückläufige Auftragsvolumen und das erforderliche Kostenniveau anzupassen, so dass ein weiterer Personalanpassungsbedarf bestand. Zum bestehenden Preisdruck und Preiskampf traten Verzögerungen bei

der Produktinnovation hinzu. Durch die Schließung der mechanischen Fertigung und die Integration zweier Werke in ein drittes Werk am gleichen Standort sowie dem entsprechenden Arbeitsplatzabbau, sollte nach den Plänen der Geschäftsleitung der Standort gesichert werden. Der geplante Abbau belief sich auf 22 Prozent.

Fallbetrieb B entwickelt und produziert Schaltanlagen zur Stromverteilung. In diesem Betrieb, der zu 90 Prozent Facharbeiter beschäftigt, können nicht erfüllte Gewinnerwartungen als Argument für den Personalabbau herangezogen werden. Ein Restrukturierungsprogramm, das die Neustrukturierung der beiden Geschäftszweige vorsah, sollte dazu beitragen, den Standort zu sichern. Bis dato existierte im Betrieb noch eine voneinander unabhängige Zweilinienproduktion. Die beiden Geschäftszweige wurden zu einem neu zugeschnittenen zusammengefasst und reorganisiert. Im Ergebnis wurde die lohnintensivere Produktlinie ins südeuropäische Ausland verlagert. Die technisch vergleichsweise anspruchsvolleren (Schalt-)Anlagen sowie das Entwicklungszentrum zukünftiger Technologien verblieben am Standort. Die Fertigung wurde dementsprechend an das verringerte Volumen angepasst. Gleichzeitig sollte mit reduzierten Entwicklungs-, Fertigungs- und Verwaltungskosten der Umsatz der verbliebenen Produktlinie ausgeweitet werden. In internen Personalplanungen wurde eine Personalzielzahl für ein bestimmtes Produktionsvolumen ex ante festgelegt, die mittlerweile in etwa erreicht ist. Der geplante Abbau belief sich auf 26,5 Prozent.

Fallbetrieb C ist ein Montagebetrieb, der überwiegend für die Automobilindustrie und deren Zulieferer Prüfstände herstellt. Insbesondere Techniker und Ingenieure sind dort tätig. Der Fallbetrieb gilt als Verlustträger im Konzern. Nach Umstrukturierungen ergaben sich Überkapazitäten in den administrativen Bereichen. Anhand einer längerfristigen Marktbetrachtung vermutete die Geschäftsleitung, dass nicht so schnell wieder ein Auftragseingang oder Umsatzvolumen erreicht werden könnte, um die Gesamtzahl der Arbeitsplätze zu halten. Bei Beibehaltung der Belegschaftsstärke erwartete die Geschäftsleitung ein negatives Ergebnis für das laufende Geschäftsjahr. Um das Unternehmen nachhaltig zu sichern und seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, beschloss das Unternehmen angesichts einer angespannten Preissituation, eines

zurückgehenden Marktvolumens und einem bereits im Vorjahr negativen Betriebsergebnis, Personalanpassungsmaßnahmen umzusetzen. Der geplante Abbau belief sich auf 23,5 Prozent.

Fallbetrieb D entwickelt und fertigt insbesondere militärische und zivile Produkte für die Luft- und Raumfahrt sowie Produkte zur Regelung von Heiz-, Lüftungs- und Klimaanlageanlagen. Anlass für den geplanten Personalabbau in 1999/2000 war nach Einschätzung des Betriebsrats die Absicht, den Standort komplett zu schließen. Marktveränderungen und ein verschärfter Kosten- und Wettbewerbsdruck, dem mit einer Strategie der Konzentration auf Kerngeschäfte, Produktbereinigung und Konsolidierung begegnet wurde, prägten den Hintergrund für den Personalabbau. Im Bereich der militärischen Produkte wurde vor dem Hintergrund geplanter Etatkürzungen in den Öffentlichen Haushalten der Umsatz als stark rückläufig eingeschätzt. Auch im Bereich Haus- und Gebäudeautomation wurde eine rückläufige Umsatzentwicklung angenommen. Verbesserte Kostenstrukturen und die Anpassung der Geschäftsstrukturen an die Anforderungen der jeweiligen Märkte, wurden als notwendig angesehen, um sich auf dem Markt zu behaupten und Wachstumsmöglichkeiten realisieren zu können. Neben der Neuorganisation nach Marktsegmenten wurde die Aufgabe unprofitabler Produktbereiche als notwendig erachtet. Hinzu kam die Senkung der Gemeinkosten durch Abbau der Beschäftigten in den administrativen Bereichen, Prozessoptimierung sowie Produktivitätssteigerungen. Bei dem bislang größten Personalabbau verloren zwei Drittel der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz.

Die Informationen der Geschäftsleitung an den Betriebsrat zum geplanten Personalabbau erfolgten in den Fallbetrieben in der Regel relativ kurzfristig. So wurde der Betriebsrat zwischen einem viertel und einem halben Jahr vor dem geplanten Beginn der Entlassungen über die Planungen informiert. Der Personalabbau zog sich über eine Länge von einem bis zu zweieinhalb Jahren hin. In allen vier Fallbetrieben wurde die Gründung einer Transfergesellschaft mit in die Überlegungen einbezogen und bis auf einen Betrieb auch eingerichtet.

In den Fallbetrieben zeigen sich Parallelen bei den Auslösern für den Personalabbau, den strategischen Zielen und den angewendeten Maßnahmen.

Umsatzeinbußen, Marktveränderungen und ein verschärfter Kosten- und Wettbewerbsdruck bildeten den Hintergrund, Restrukturierung und Reorganisation in Verbindung mit Entlassungen die Maßnahmen, um auf die aktuelle Krise zu reagieren und zur Sicherung des Standortes beizutragen. Kostensparende Maßnahmen standen im Vordergrund, um die Kosten- und Ergebnissituation zu verbessern und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Bei den Konstruktions- und Fertigungsprinzipien sollten verstärkt die Fertigung in Modulen und Komponenten umgesetzt werden. Angestrebte Unternehmensziele wie eine Technologie- und Kostenführerschaft gingen mit der Konzentration auf Kernkompetenzen, Prozessoptimierungen, steigender Eigenverantwortung der Geschäftsbereiche, Zentralisierung in bestimmten Bereichen (Support) und einer verstärkten Kundenorientierung einher. Die Konzernmutter nahm in den untersuchten Betrieben eine zentrale Stellung ein und beeinflusste maßgeblich die Unternehmenspolitik. Zentrale strategische Ausrichtung auf gemeinsam – konzernweit – angestrebte Ziele ging mit einer steigenden Eigenverantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche einher.

Trotz der aufgezeigten Gemeinsamkeiten zeigen sich Unterschiede im betrieblichen Aushandlungsprozess und in den zur Anwendung kommenden einzelnen Instrumenten im Rahmen der Umsetzung des Personalabbaus. Im folgenden Kapitel werden daher die betrieblichen Voraussetzungen und Bedingungen für Beschäftigungssicherung in den Betrieben anhand von Einzelfallbetrachtungen untersucht. Ziel ist es aufzuzeigen, unter welchen Rahmenbedingungen die betrieblichen Anpassungsprozesse stattfanden, welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus für beschäftigungssichernde Maßnahmen ergaben und ob und in welchem Maße diese genutzt wurden.

6.4 Fallbetrieb A: Kurzfristige Beschäftigungssicherung

Der Fallbetrieb gehört zu einem aus drei Geschäftsbereichen bestehenden Teilkonzern eines deutschen Konzerns. Im gesamten Teilkonzern finden bereits seit Jahren eine Optimierung der Werksstrukturen und eine Konzentration auf Kernprozesse statt. Der Schwerpunkt der organisatorischen Verbesserungen liegt in der Vernetzung der internen Abläufe mit Anbindung an Internet und E-Business-Technologien. Gleichzeitig wird die Organisation noch stärker markt-,

anwendungs- und kundenorientiert ausgerichtet. Allerdings werden trotz der Vernetzungen und damit einhergehender Nutzung von Synergieeffekten dezentrale Verantwortlichkeiten gestärkt. Die Konzernmutter betont die Eigenverantwortung der einzelnen Unternehmen und legt Wert auf die eigenverantwortliche Geschäftsführung, allerdings auf der Basis gemeinsam angestrebter strategischer Ziele.

Einerseits ist der Vorstand des Fallbetriebs der Konzernmutter gegenüber, die erheblichen Druck auf die Teilkonzerne ausübt, zur Rechenschaft verpflichtet und letztlich bestimmt die Konzernmutter die Unternehmenspolitik maßgeblich mit. So werden Erfahrungen aus anderen Konzernbetrieben, wie beispielsweise Outsourcing, teilweise übertragen, ohne die Besonderheiten des jeweiligen Betriebs ausreichend zu berücksichtigen. Hier dominiert kurzfristiges Denken. Andererseits beeinflussen auch die Produktionsstandards im Ausland und die auf den ersten Blick niedrigeren Produktionskosten die eigene Unternehmenspolitik maßgeblich. Gegenüber der bisherigen Herstellung von einfacheren Produkten im Ausland, geht die Tendenz hin zur Fertigung von zunehmend komplexeren Produkten. Hierbei handelt es sich nicht nur um einfache Tätigkeiten in der mechanischen Fertigung, sondern auch um die Montage und die Produktion komplexerer Produkte. Die mittlerweile erhöhten Qualifikations- und Produktionsstandards im Ausland erhöhen die unternehmensexterne Konkurrenz. Unternehmensintern zeigt sich eine gestiegene Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. Die Zunahme der unternehmensinternen und -externen Konkurrenz sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen erschweren eine gemeinsame Vorgehensweise zur Sicherung der Beschäftigung.

Im Verlauf der 1990er Jahre ist die Beschäftigung im Fallbetrieb stark zurückgegangen. Sie sank von 1990 bis 2003 um 42 Prozent. Demnach gibt es eine lange, wiederholte Erfahrung mit Beschäftigungsabbau. Die letzten Verhandlungen zu Personalabbau erfolgten in den Jahren 2002 und 2003: Im Jahr 1998 war in Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen Erholung zunächst der Bau eines neuen Montagewerkes am Standort beabsichtigt. Vor dem Hintergrund einer konjunkturellen, sich im Jahresverlauf verstärkenden Abschwungphase im Jahr 2001, mit der massive Auftragseingangsbrüche einhergingen, wurde der

geplante Neubau nicht erstellt. Die Abkehr vom Bau des neuen Montagewerkes hatte zur Folge, dass im Fallbetrieb nahezu die gesamte mechanische Fertigung outgesourct werden sollte, um die Montageabteilung zu integrieren.

Der Betriebsrat wurde kurzfristig im Wirtschaftsausschuss über den vom Vorstand bereits gefassten Beschluss des Personalabbaus informiert. Nach Bekanntgabe des geplanten Personalabbaus, mobilisierte der Betriebsrat die Belegschaft zu öffentlichen Protesten als Druckmittel für die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung. Die Erfahrung wurde gemacht, dass sich hierdurch die Verhandlungsbereitschaft der Gegenseite erhöhen ließ. Allerdings war es selbst unter den Betriebsräten benachbarter Werke schwierig ein gemeinsames Vorgehen zu vereinbaren und einen kontinuierlichen, strukturierten Erfahrungsaustausch zu organisieren.

„Selbst unter unseren fünf Werken ist das nicht der Fall. (...) Die Betriebsräte sind zum großen Teil arrogant und egoistisch (...) Da kämpft jeder Standort für sich. Und ich habe da leidvolle Erfahrungen gemacht. Weil ich eigentlich aus meiner politischen Vita etwas ganz anderes für notwendig halte. Aber das ist (...) nicht machbar“ (Betriebsrat).

Zwar wurde die Zusammenarbeit versucht,

„aber immer dann, wenn es um Arbeitsplatz-, oder die Gefahr des Verlustes von Arbeitsplätzen geht, dann kämpft jeder Standort hier für sich. Ja. Und im besten Fall nur für sich und nicht sozusagen nach dem Motto ‚Schließt doch den Standort X, dann haben wir Y‘, das ist noch, sagen wir, eine Schamgrenze, so nach außen hin. Ja. Eine Schamgrenze. Aber in den Köpfen ist das durchaus ja zum Teil vorhanden“ (Betriebsrat).

Dementsprechend agierten die Werke auch unterschiedlich auf Abbaupläne. Während im Fallbetrieb politischer Druck durch öffentlichkeitswirksame Aktionen, wie einen Autokorso, Belegschaftsdemos vor dem Tor und Versuche die Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen zu sprengen, organisiert wurde, fanden in anderen Betrieben keine Aktionen statt. Deutlich wird wie Standortkonkurrenz die Kooperation beeinflusst und ein gemeinsames, solidarisches Vorgehen verhindert.

Zur Unterstützung der Verhandlungen mit der Geschäftsleitung zog der Betriebsrat ein ihm bereits bekanntes Beratungsinstitut hinzu. Denn dem Betriebsrat war bewusst, dass *„allein über politisches Reagieren“ (Betriebsrat)* keine Verhinderung des Abbaus möglich war, sondern auch betriebswirtschaftliche Argumente gefunden

werden mussten. Und zumindest in der Frage der Kleinteilfertigung konnte ein gewisser Erfolg erzielt werden,

„denn die ursprünglich geplante Zerschlagung der mechanischen Kleinteilfertigung konnte teilweise verhindert werden“. Zwar ist es „immer schwer, so eine Halbniederlage als Erfolg zu verkaufen. Aber es war eine Veränderung. Und das wäre, denke ich, unter allen (...) anderen Reaktionen möglicherweise so nicht erreichbar gewesen. Also öffentliche Aktionen sind wirksam“ (Betriebsrat).

Im Zuge der Integration von zwei Montagewerken in ein drittes Werk am gleichen Standort kam es zur Reduzierung der Kleinteilfertigung, dem Abbau indirekter Funktionen und der Verringerung der Fixkosten. Im Dezember 2002 vereinbarten die Betriebsparteien einen ersten Interessenausgleich zu Personalabbaumaßnahmen, von denen 373 Beschäftigte betroffen waren. Die komplette Auslagerung der Kleinteilfertigung konnte verhindert, der geplante Personalabbau um die Hälfte reduziert werden. Der Beschäftigungsabbau sollte vor allem über Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen umgesetzt werden, zudem wurde eine Transfergesellschaft eingerichtet. Der Übergang in die Transfergesellschaft war ab dem Februar 2003 möglich. Die Dauer des befristeten Arbeitsverhältnisses betrug altersabhängig bis zu 24 Monate.

Allerdings trug das Konzept nur für kurze Zeit. Bereits im Juni 2003, ein halbes Jahr nach den Verhandlungen, folgte ein zweiter Interessenausgleich. Nachdem sich entgegen den Erwartungen die Welt- und Branchenkonjunktur in der 2. Hälfte 2002 nicht erholte, sondern die Weltnachfrage für (Druck-)Maschinen gegenüber dem Vorjahr deutlich sank und insbesondere der Geschäftsbereich des Teilkonzerns hiervon betroffen war - der Umsatzrückgang betrug 24 Prozent gegenüber dem Vorjahr und der Auftragsbestand ging um 16 Prozent zurück - wurde zur Sicherung der künftigen Ertragskraft ein Maßnahmenpaket beschlossen, mit dem in den nächsten Jahren im Geschäftsbereich 80 Millionen Euro eingespart werden sollten. Angestrebt waren eine Verschlinkung der Organisation und eine damit erhoffte beschleunigte Reaktionsgeschwindigkeit, um dem volumen- und preisseitig bestehenden marktbedingten Anpassungsdruck zu begegnen. Ziel war die nachhaltige und zukunftsorientierte Sicherung des Geschäftsbereiches innerhalb des Gesamtunternehmens. 356 Beschäftigte waren vom Verlust ihres Arbeitsplatzes betroffen. Auch dieses Mal kam eine Transfergesellschaft zum Einsatz. Allen vom Arbeitsplatzverlust bedrohten

Beschäftigten wurde der Übergang in die Transfergesellschaft für maximal 12 Monate ab August 2003 angeboten. Die Gesamtsumme der in 2003 und 2004 abzubauenen Arbeitsplätze für die drei Standorte des Teilkonzerns belief sich somit auf 729 Beschäftigte.⁶²

6.4.1 Unternehmensstrategie, -ziele, -politik

Personalabbau, organisatorische Veränderungen und weitere kostensparende Maßnahmen im Fallbetrieb hatten zum Ziel, den Geschäftsbereich im Gesamtunternehmen nachhaltig und zukunftsorientiert zu sichern. So wurden neben konjunkturell bedingten Maßnahmen im Rahmen eines Business Reengineering Projektes auch strukturelle Maßnahmen mit dem Ziel erarbeitet, die Kosten- und Ergebnissituation nachhaltig zu verbessern. Das 1999 initiierte Business Reengineering Projekt sollte zu Qualitäts- und Produktivitätsfortschritten und damit auch zu einer günstigen Kostenstruktur beitragen. Umgesetzt wurden und werden Prozessoptimierung, Qualitätsmanagement, KVP, Standardisierung von Arbeitsprozessen, Einführung von Prozessmanagement und Geschäftsfeldorientierung mit Ergebnismessung. Hinzu kamen ferner eine forcierte Vernetzung der einzelnen Standorte und die verstärkte Konzentration auf Kernkompetenzen. Die Kundenorientierung nahm von Beginn an einen zentralen Stellenwert ein, der im weiteren Verlauf an Bedeutung hinzu gewann. Ausdrückliches Ziel des Unternehmens war eine konsequente Kundenorientierung in allen Geschäftsbereichen, um zusätzliche positive Impulse auf Rendite, Wertschöpfung und Motivation zu erzielen. Wesentliche Prozesse, die im Unternehmen verbessert werden sollten, waren: die Renditesituation (Finanzperspektive), die interne und externe Wertschöpfung (Prozessperspektive) sowie Motivation und die Leistungsbereitschaft (Mitarbeiterperspektive). Alle Prozesse und Aktivitäten waren dabei auf den Kunden ausgerichtet (Kundenperspektive).

⁶² Im Rahmen der Konzentration auf Kernkompetenzen wurde in 2003 das Ersatzteillager in dem 19 Mitarbeiter beschäftigt waren und in das seit Jahren nicht mehr investiert wurde, outgesourct. Die Lagerhaltung übernahmen externe Logistikunternehmen. Hinzu kam, dass der Unterschied zwischen dem entsprechenden ver.di-Branchentarifvertrag und dem IG-Metall-Tarifvertrag bei 26 Prozent des Jahreseinkommens lag. Mit betriebswirtschaftlichen Argumenten konnte dieser Entscheidung nichts entgegengehalten werden. „Ob einem so was politisch gelingt, ist eine andere Frage (...) es sind in der Regel immer die einfacheren Tätigkeiten, die man versucht outzusourcen“ (Betriebsrat).

Während Maßnahmen für die einzelnen Bereiche recht detailliert vorgestellt wurden, fehlten für den Bereich der Mitarbeiterperspektive konkrete Vorstellungen, wie Motivation und Leistungsbereitschaft erhöht werden könnten, welchen Stellenwert der Partizipation der Beschäftigten beigemessen werden soll. Deutlich wird eine gestiegene Verantwortung der Geschäftsfeldleiter und Produktmanager für ihre Bereiche. Jedoch wird allen Beschäftigten durch den zentralen Stellenwert der Kundenorientierung ein größeres Maß an Eigenverantwortung abverlangt. Dezentralisierung und Vermarktlichung sind evidente Merkmale des Restrukturierungsprozesses.

6.4.2 Aktueller Verhandlungsprozess

Die Information des Betriebsrats über den geplanten Personalabbau erfolgte kurzfristig im Wirtschaftsausschuss:

„(...) also da waren die Planungen abgeschlossen und die entsprechenden Vorstandsbeschlüsse gefällt. Insofern konnten wir diese Planungen und Vorstandsbeschlüsse nur zum Teil überblicken. (...) Also Betriebsverfassung (...) die Rollenteilung für wirtschaftliche Angelegenheiten und für soziale Angelegenheiten, Mitbestimmung, Mitberatung, Informationsrecht und so weiter (...) da wird dann schon klar, welche eingeschränkten Handlungsfelder man hat“ (Betriebsrat).

Der Betriebsrat zog einen externen Berater zur Unterstützung bei den Verhandlungen hinzu. Dieser organisierte einen gemeinsamen Workshop mit Planern, Verantwortlichen der Geschäftsleitung und Betriebsrat. Nach anfänglichen Schwierigkeiten hatte der Berater Zugang zu Materialien und Ansprechpartnern im Controlling. Die von ihm erstellte Expertise, die Alternativen zum Personalabbau aufzeigte, wurde auf einer Betriebsversammlung vorgestellt, und *„das hat schon Wirkung hinterlassen“ (Betriebsrat)*. Nach Einschätzung des Betriebsrats war der Berater erfolgreich am Verhandlungsergebnis beteiligt.

Neben dem Beratungsinstitut war auch die zuständige Gewerkschaft in alle Prozesse eingebunden. Es zeigt sich eine starke gewerkschaftliche Verankerung im Betrieb:

„Wir (...) begreifen uns als einen IG Metall-Betrieb und als einen IG Metall-Betriebsrat und (...) immer in Absprache machen wir das (...) mit der örtlichen IG Metall. (...) Wir sind ja stark (...) Blaumann-orientiert, (...) so aus der ganzen Tradition heraus, und von daher (...) spielt sich so dieses gewerkschaftliche Umfeld eigentlich auch nur im Arbeitermilieu ab“ (Betriebsrat).

So ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad mit 70 Prozent im gewerblichen Bereich weit höher als mit knapp unter 15 Prozent im Angestelltenbereich. Insgesamt liegt er bei 40 Prozent.

Der Personalleiter hebt hervor, dass bspw. im Falle von Rationalisierungsplanungen zunächst versucht wurde, mit den betrieblichen Akteuren zu einer Lösung zu kommen und erst in einem weiteren Schritt die IG Metall eingebunden werden sollte.

Die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung bezeichnet der Betriebsrat als ein konstruktives aufeinander Zugehen. Ein öffentliches Interview des Vorstandsvorsitzenden, in welchem dieser sich auf das Ziel festlegte betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern, hat sich positiv auf die Verhandlungen ausgewirkt.

In den Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat spielte auch der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle. Von der betrieblichen Interessenvertretung konnte er strategisch für Verhandlungsergebnisse im Sinne der Beschäftigten genutzt werden. Am Beispiel der Gründung einer Transfergesellschaft wird dies deutlich: Im Jahr 2002 kam es auf Initiative des Betriebsrats und mit Unterstützung der IG Metall erstmals im Rahmen von Personalabbau zur Gründung einer Transfergesellschaft. Der Arbeitgeber lehnte zunächst aus Kostengründen eine Transfergesellschaft ab. Jedoch stieg die Bereitschaft zur Zustimmung, um nicht durch ein eventuell zeitaufwändiges Einigungsstellenverfahren die Verhandlungen zu verlängern.

Im Zusammenhang mit dem zweiten Interessenausgleich vom Juni 2003 verpflichtete sich die Unternehmensleitung in einer Betriebsvereinbarung zur nachhaltigen Sicherung des Geschäftsbereiches im Gesamtunternehmen dazu, neben der rechtzeitigen Information und Beteiligung des Betriebsrats im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen, vom Betriebsrat vorgebrachte Hinweise, Vorschläge und Anregungen sachkompetent zu überprüfen und erstellte Analysen zu beraten. Die schriftliche Vereinbarung verweist darauf, dass das

Vertrauensverhältnis zwischen den Betriebsparteien, im konkreten Fall das Vertrauen des Betriebsrats gegenüber der Geschäftsleitung, begrenzt ist. Zu diesem Zeitpunkt war bereits das in 2001 novellierte BetrVG in Kraft. Dieses sieht in §92a vor, dass der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Beschäftigungssicherung machen kann und der Arbeitgeber die vom Betriebsrat vorgeschlagenen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung anhören, beraten und bei Ablehnung begründen muss. Hier wird nochmals schriftlich festgehalten und vereinbart, was rechtlich längst schon geregelt ist. Ein Hinweis darauf, dass geschriebenes Recht und umgesetztes resp. angewendetes Recht mitunter auseinanderliegen können.

Die betrieblichen Sozialbeziehungen lassen sich als „konflikitorisches Interaktionsmuster“ (s. Kap. 3.2) oder auch als „Konflikt und Kooperation“ (Richter/u.a. 2001, 114) beschreiben. Charakteristisch für dieses Interaktionsmuster ist, dass das Aushandeln und Austragen von Konflikten sowie die Akzeptanz der Institutionen des Betriebsverfassungsgesetzes gleichzeitig stattfindet (Vgl. ebd.). Richter/u.a. stellten fest, dass Betriebsvereinbarungen zur Sicherung von Beschäftigung fast ausschließlich von Betriebsparteien mit kooperativen Interaktionsverhältnissen geschlossen werden. Kooperation kann somit als eine Voraussetzung für betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung gelten. Kooperative Formen der Interaktion sind rational, da sie den Betriebsparteien eine zusätzliche personalpolitische Handlungsoption eröffnen. Allerdings zeigten die Untersuchungen von Richter/u.a. auch, dass für den Großteil der betrieblichen Interessenvertretungen Konfliktfähigkeit eine Voraussetzung für die Kooperation mit dem Management darstellt (Vgl. ebd.). Auch die vorliegende Untersuchung bestätigt diese Annahme.

6.4.3 Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung

Bereits im Herbst 2001 wurde eine Vielzahl von flexiblen Kapazitätssteuerungselementen in Kraft gesetzt: Abbau von Leiharbeit und Befristungen, Abbau der Arbeitszeitkonten, erweiterte Teilzeitangebote, Altersteilzeit und Sabbaticals. Mit unterschiedlichen Instrumenten wurde versucht, auf die Auftragseinbrüche zu reagieren und einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten. Neben dem klassischen Instrument der Kurzarbeit wurden Betriebsvereinbarungen über die Einführung einer so

genannten Schnupper-Teilzeit und einer Freizeitphase von bis zu zwei Jahren abgeschlossen. Beide letztgenannten Instrumente wurden jedoch nur in geringem Maße von den Beschäftigten angenommen. Dies könnte im hohen Männeranteil von 90,5 Prozent begründet sein. Der Einsatz von Leiharbeitskräften und befristeten Beschäftigungsverhältnissen wurde abgebaut. Leiharbeit wird als Schwankungsausgleich dann eingesetzt, wenn sonstige Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht mehr greifen.

Im produktiven Bereich wurden vor dem Personalabbau Zeitkonten eingeführt, deren Kontengrenzen bei 140 Minus- und 300 Plusstunden lagen. Die gestiegene Flexibilität der Arbeitszeit federte die Situation etwas ab. Seit 2003 besteht ein Arbeitszeitkorridor, der zur Abfederung der zwischen 30 bis 40 Prozent liegenden Marktschwankungen dient. Ausgangspunkt für den Arbeitszeitkorridor ist die 35-Stunden-Woche.

Den Beschäftigten wurden außerdem Abfindungssummen angeboten, um sie dazu zu bewegen, auf ‚freiwilliger‘ Basis aus dem Unternehmen auszuscheiden. Nach Aussage des Personalleiters wollte die Geschäftsleitung den Abschluss von Sozialplänen vermeiden, da die Sozialplanausgaben zu kostenintensiv im Verhältnis zur Gewinnsituation gewesen wären.

Auf Grundlage eines so genannten flexiblen Personalaustauschs erfolgten zum Kapazitätsausgleich konzerninterne Versetzungen, auch über eine größere Distanz,

„das ist immer eine befristete Geschichte, keine Versetzung. Und wird auch entsprechend (...) materiell begleitet und abgedeckt. Denn immer muss es freiwillig sich rekrutieren. Und von daher muss man bestimmte Anreize bieten. Sonst meldet sich dazu niemand“ (Betriebsrat).

Seit dem Jahr 2003 gibt es im Fallbetrieb eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitnehmerüberlassung als Verleiher, die auf Grund fehlenden Bedarfs bisher noch nicht wirksam geworden ist.⁶³ Einen Arbeitskräftepool, in den Beschäftigte innerhalb des Konzerns ausgegliedert werden, gibt es bislang nicht.

⁶³ In einem anderen Betrieb des Teilkonzerns wurden im Sommer 2003 mehr als 50 Beschäftigte auf freiwilliger Basis und mit guten Rahmenbedingungen (Entlohnung) an Fremdfirmen verliehen.

Kurzarbeit stellt mittlerweile kein selbstverständliches Instrument zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen dar. So wurde Kurzarbeit nur bis Ende 2002 angewendet, da sie auf Grund der aufzubringenden Sozialversicherungsbeiträge dem Arbeitgeber zu teuer und damit unattraktiv wurde. Kurzarbeit wird manchmal wegen der negativen Außenwirkungen ungern genutzt. Allerdings stand in diesem Fall das Kostenargument im Vordergrund.

„(...) das ist nicht mehr selbstverständlich. Das müsste dann erstritten werden. (...) Also es ist klare Vorgabe, das Unternehmen möchte die Kurzarbeit vermeiden. (...) Und erst mal andere für sie kostengünstigere Instrumente ansetzen, das ist nicht mehr ganz so selbstverständlich mit der Kurzarbeit“ (Betriebsrat).

Demgegenüber kam die tarifvertraglich mögliche Verkürzung der Arbeitszeit zur Sicherung von Beschäftigung zum Einsatz. Im September 2003 verständigten sich Betriebsrat und Geschäftsleitung über die Eckpunkte einer Personalkostenreduzierung in Höhe von 12 Millionen Euro. Im Rahmen dieses sogenannten Sparpakets, spielte auch der TV Beschäftigung eine Rolle.⁶⁴ Vereinbart wurde, die wöchentliche Arbeitszeit aller tariflichen Mitarbeiter in 2004 um eine Stunde auf 34 Stunden abzusenken. Die Arbeitszeit der außertariflichen Mitarbeiter wurde einzelarbeitsvertraglich von 40 auf 39 Stunden abgesenkt. Gegenüber der Kurzarbeit bietet der TV Beschäftigung der Geschäftsleitung einen komparativen Kostenvorteil. Beschäftigungssichernde Absenkung der Arbeitszeit kann intern vereinbart werden, ohne Einschaltung der Agentur für Arbeit. Die Absenkung der Arbeitszeit ist für die Geschäftsleitung unbürokratischer, flexibler und kostengünstiger (Vgl. Richter/u.a. 2001, 117).

Allerdings konnte mit den eingesetzten Instrumenten weder der massive Auftragseingangsrückgang bewältigt werden, noch die sich aus den Werksverschlankungen ergebenden Personalanpassungen aufgefangen werden,

„wenn es überhaupt Wirkung erzeugen kann, dann immer nur in einem Strauß verschiedener Regelungsinhalte. Mit einem wird man nichts erreichen. Aber sagen wir mal, mit der flexiblen Arbeitszeit temporär (...) mit solchem Personalaustausch temporär, aber sagen wir mal, grundsätzlich (...) die taugen nichts für eine strukturelle Maßnahme,

⁶⁴ Nach dem TV Beschäftigung kann die wöchentliche Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auf bis zu 30 Stunden abgesenkt werden. Der TV Beschäftigung wurde für das gesamte Jahr angewendet.

weil, dafür greifen sie nicht. Sie greifen eigentlich eher für eine konjunkturelle Situation. Da hilft das schon“ (Betriebsrat).

Die konkreten (Krisen-)Erfahrungen führten beim Betriebsrat zu einer Positionsveränderung. Seine Sichtweise auf Instrumente der Beschäftigungssicherung veränderte sich. Stand er zuvor Arbeitszeitflexibilisierungen grundsätzlich skeptisch gegenüber, so ging die Einschätzung nunmehr dahin, dass hieraus eine Wirkung in konjunkturellen Krisensituationen erzielt werden könnte. So sah der Betriebsrat die im Rahmen des geplanten Personalabbaus eingesetzten begleitenden Instrumente wie die Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität, das Attraktivmachen von Gleitzeit- und Freistellungsregelungen als sinnvolle Instrumente an, schätzte deren Wirkungsgrad jedoch als begrenzt ein,

„das sind Einzelfall bezogene Lösungen. Und damit kann man (...) keine Breite, keine Masse erzielen. Die Arbeitszeitkonten sind eine endliche Geschichte, die kann man dann betreiben. Das hat uns auch geholfen, ganz klar. Also ich war sehr kritisch gegen die Arbeitszeitflexibilisierung. Ich habe da lange mit dem Betriebsrat versucht, lange Zeit solche Instrumente zu verhindern. Aber in der Krise hat sich da meine Position verändert. Weil sozusagen aus dieser Abstraktheit der Beurteilungen konkrete praktische Erfahrung uns geholfen hat“ (Betriebsrat).

Wobei, wenn auch der Beschäftigungsabbau nicht verhindert werden konnte:

„selbst das Herauszögern von solchen Maßnahmen hat natürlich auch einen Wert. Und jetzt kann man da sagen, politisch unbefriedigend, aber (...) manchmal (...) ist man halt auch schon über kleinere Schritte dann froh“ (Betriebsrat).

Deutlich wird aus diesem Beispiel, dass auch wenn die angewendete Vielzahl an Instrumenten nicht ausreichte um den Personalabbau zu verhindern, selbst das Verzögern von Entlassungen einen wertvollen Schritt für die Beschäftigten darstellt. Zum einen verschiebt sich dadurch der potentielle Eintritt in die Arbeitslosigkeit und zum anderen könnten sich Veränderungen ergeben, z.B. durch eine verbesserte Auftragslage o.ä., die geplante Entlassungen hinfällig werden lassen. Das heißt, auch hierdurch können Handlungsmöglichkeiten ausgeweitet und genutzt werden.

Durch den Einsatz der flexiblen Kapazitätssteuerungselemente gewinnen Betriebe zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, um den Arbeitseinsatz an Schwankungen der Nachfrage anzupassen. In Krisensituationen können sie entweder mit einer reduzierten Zahl an Mitarbeitern oder aber mit einer Verringerung der individuellen

Arbeitszeiten reagieren. Je stärker die Betriebe die interne Flexibilität nutzen, um so weniger werden die Anpassungskosten externalisiert. Vielmehr werden sie von der betrieblichen Belegschaft getragen. Voraussetzung für eine intern-numerische Anpassung ist allerdings die intern-funktionale Flexibilität. D.h. beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen, die mit betriebsinternen oder auch zwischenbetrieblichen Versetzungen verbunden sind, setzen vielfältig einsetzbare Qualifikationen der Beschäftigten voraus. Der hohe Anteil an Arbeitskräften, die eine berufsfachliche Ausbildung erfolgreich absolviert haben, bietet gute Voraussetzungen für eine intern-funktionale Flexibilität. Interne Flexibilität kann sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten von Vorteil sein gegenüber externer Flexibilität. (Vgl. Keller/Seifert 2002, 97). Eine stärkere Nutzung der internen Flexibilität ist allerdings eher für saisonal oder konjunkturell bedingte Beschäftigungsprobleme geeignet, für strukturelle Beschäftigungsprobleme müssen andere Instrumente, wie bspw. allgemeine Arbeitszeitverkürzungen oder auch Transfergesellschaften, zum Einsatz kommen.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob ein aktueller Abbau von Arbeitsplätzen in Kombination mit Reorganisationsmaßnahmen zur längerfristigen Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze beitragen kann. Beschäftigungssicherung hängt jedoch auch von Interessendefinitionen und Entscheidungsprozessen konkreter Akteure ab. Beispielsweise wurden beschäftigungssichernde Alternativen, wie sie Produktinnovationen ermöglichen können, im Fallbetrieb zu spät erkannt. Statt über das Ausschöpfen von Innovationspotenzialen zu versuchen, intern Beschäftigung zu sichern, wurden die Innovationspotenziale zunächst von Seiten des Managements ignoriert. Innovationsvorteile haben in den hochinnovativen Prozessen des Maschinenbaus eine kurze Laufzeit. Geprägt sind Innovationen durch technologische Vorsprünge, die durch das schnelle Nachziehen der Mitkonkurrenten nur kurzzeitig existieren. Diese Vorsprünge zu nutzen bzw. den Vorsprung der Konkurrenz zeitlich zu verkürzen, wurde durch eine verzögert entwickelte Produktinnovation vertan. Und dies obschon frühzeitig Anregungen bzw. vehemente Forderungen des Betriebsrats, der von der Idee der Produktinnovation von den Beschäftigten im Betrieb und im Service informiert wurde, an den Vorstand gingen. Die Einschätzungen des Vorstands, dass kein ausreichend großer Markt für das neue Produkt da sei und es sich lediglich um ein

Nischenprodukt handele, bei dem sich die Entwicklungskosten nicht lohnten, erwies sich als unzutreffend. Letztlich konnte die neue Maschine erfolgreich eingeführt werden.

Das Spar-Paket 2002 mit dem in den darauffolgenden Jahren im Geschäftsbereich (Bogendruck) 80 Millionen Euro eingespart werden sollen und das auf die Verschlinkung der Organisation abzielt, lässt erwarten, dass damit verbundene Optimierungen zu Lasten der Beschäftigten gehen werden. Ein Indiz hierfür sind vergangene und auch weitere Entwicklungen im Betrieb. In der Vergangenheit zeigt sich als typisches Muster betrieblicher Pakte ein ungleiches Tauschgeschäft in der Kombination von Abbau übertariflicher Leistungen und Zusage von Beschäftigungssicherung.

Der Betrieb ist als Teilkonzern durch Vorgaben von der Konzernmutter reglementiert, bestimmte Bereiche sind für alle Geschäftsbereiche verbindlich geregelt. Häufiger gab es im Fallbetrieb Verhandlungspakete, die mit der Zusage zur Beschäftigungssicherung verknüpft wurden. Beispielsweise wurden Tarifrunden angerechnet, wenn im Gegenzug für das jeweilige Jahr betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen, die Übernahme von Auszubildenden zugesagt oder die Reduzierung von Leiharbeit vereinbart wurde. Auch wenn der Abbau übertariflicher Leistungen in den Sozialplanverhandlungen selbst keine Rolle spielte, gab es schon immer die Verbindung von Kostenstrukturen mit Personal,

„im Zuge von solchen Paketen haben wir in der Regel unsere übertariflichen Leistungen verloren (...) konnten dadurch auch immer wieder (...) Phasen der Beschäftigungssicherung erreichen (...) Wenn man ausschließen kann, angenommen, im Jahr 2004 gibt es keine betriebsbedingten Kündigungen, dann ist das heute wertvoll. Das war vor 20 Jahren relativ unspektakulär (...) Das hat heute für die Menschen schon (...) einen Wert an sich. (...) Also solche Pakete, wenn man es will, die gab es immer wieder. (...) Und das hat dazu geführt, dass wir in den letzten zehn Jahren quasi unsere übertariflichen Leistungen alle verloren haben. Das war früher noch ganz anders. Und ganz früher war es dann noch einmal anders. Aber wir hatten noch Anfang (...) 93 etwa, noch vor zehn Jahren, etwa 8 Prozent übertarifliche Lohnbestandteile. Diese sind heute auf Null. Und wenn man überlegt, was flexible Arbeitszeit an Mehrarbeitszuschlägen eingespart hat, dann (...) darüber kann man streiten und da kann man politisch auch unterschiedlicher Meinung sein, ja, Mehrarbeit zerstört Arbeitsplätze. So. Aber das hat natürlich auch zu Einkommensverlusten geführt“ (Betriebsrat).

Dieses Vorgehen steht im Einklang mit Ergebnissen aus Studien zu betrieblichen Beschäftigungspakten, nach denen Beschäftigungsgarantien an Bedingungen geknüpft werden, wohingegen Maßnahmen zur Kostenkontrolle und Flexibilisierung in jedem Fall umgesetzt werden (Vgl. Rehder 2002, 98f.)

Zusätzlich besteht im Fallbetrieb das Problem mit der Übernahme der Auszubildenden, die immer wieder als Spielball in die Verhandlungen mit einbezogen wird. Zwar ist tarifvertraglich geregelt, dass die Auszubildenden ein Jahr übernommen werden, allerdings kennt der 2004 im Betrieb angewandte TV Beschäftigung die Öffnungsklausel, nach der die Betriebsparteien von den zwölf Monaten abweichen können. Dies konnte die Geschäftsleitung über die Einigungsstelle durchsetzen. Die Auszubildenden mussten wegen schlechter wirtschaftlicher Lage nur sechs Monate übernommen werden.

„Also auch daran sieht man schon, (...) wir ringen da schon. (...) Es ist uns jetzt wieder gelungen (...) aus den sechs wieder zwölf zu machen. Aber das wird ständig hin und her gerungen. (...) Da werden Pakete geschnürt und da versucht man sozusagen solche Dinge. Das ist schon ganz, ganz abenteuerlich“ (Betriebsrat).

Mit Druck aus den Betrieben und Aktionen der Auszubildenden bei den Verhandlungen konnte es durchgesetzt werden, die Übernahme wieder auf zwölf Monate zu verlängern.

Es zeigt sich eine Vielzahl an eingesetzten Instrumenten, die unterschiedlich ausgeweitet und angenommen wurden. Die Frage, welche Instrumente auf der betrieblichen Ebene zur Anwendung kommen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Den Einfluss der gesellschaftlichen und politischen Kontexte auf den Stellenwert von Beschäftigungssicherung wird insbesondere am Einsatz des TV Beschäftigung deutlich. Widersprüche zeigen sich einerseits bei Anwendung des TV Beschäftigung, und damit Arbeitszeitabsenkung bzw. -verkürzung als Instrument der Beschäftigungssicherung zu nutzen und andererseits bei Forderungen der Geschäftsleitung nach einer Rückkehr zur 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich, wie sie in diesem Jahr 2004 von einigen Großkonzernen in der BRD massiv gefordert wurde. Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich wird durchaus phasenweise akzeptiert, ein kleines und nicht schmerzhaftes

„Zugeständnis“, jedoch ebenso zügig wieder verworfen, wenn unbezahlte Arbeitszeitverlängerungen relativ unproblematisch durchgesetzt werden können.

In weiteren Verhandlungen im Jahr 2004 konnten der Belegschaft mit der Androhung einer Standortverlagerung weitere Zugeständnisse abgerungen werden. Um die angedrohte Verlagerung von 700 Arbeitsplätzen nach Polen zu verhindern, vereinbarte die IG Metall mit der Geschäftsleitung einen Ergänzungs-Tarifvertrag. Geregelt wurde darin, dass die Beschäftigten vier Stunden Mehrarbeit leisten müssen, von denen drei rückwirkend je nach Geschäftserfolg vergütet werden. Vereinbart wurden ferner Kürzungen beim Urlaubsgeld sowie ein vorübergehender Verzicht auf Lohnerhöhungen. Im Gegenzug hat die Geschäftsleitung betriebsbedingte Kündigungen bis 2006 ausgeschlossen und von der angedrohten Ausgliederung des Geschäftsbereichs Abstand genommen.⁶⁵

Hier liegt ein Beispiel vor, wie asymmetrisch betriebliche Tauschgeschäfte verlaufen können. Für die Zusage, betriebsbedingte Kündigungen für einen bestimmten Zeitraum auszuschließen, hier für zwei Jahre, nehmen Betriebsräte und Belegschaft gravierende Abstriche durch den Wegfall übertariflicher Leistungen und unbezahlte Mehrarbeit in Kauf. Vereinbarungen zur Standortsicherung durch bspw. Investitionszusagen gibt es keine. Lediglich die Zusage, den Geschäftsbereich nicht auszugliedern, findet sich. Problematisch ist, dass die Verhandlungsmasse der betrieblichen Interessenvertretung von Pakt zu Pakt geringer und Beschäftigungssicherung zunehmend wertvoller wird. Damit ergibt sich langfristig das Problem, dass den Beschäftigten ein immer geringer werdendes „Tauschpotenzial“ (Seifert 2002, 78) für darauffolgende Verhandlungen zur Verfügung steht.

⁶⁵ In einer Betriebsvereinbarung wurde geregelt, dass der Weg von der Stempeluhr zum Arbeitsplatz nicht mehr wie zuvor bezahlt wird und die wöchentliche Arbeitszeit je nach Auftragslage von 35 auf maximal 39 Stunden angehoben werden kann.

Im März 2005 wurde bekannt, dass ein Betrieb des Teilkonzerns im gleichen Geschäftsbereich mit 314 Beschäftigten wegen sinkender Nachfrage, steigenden Rohstoffpreisen und Belastungen durch den starken Euro geschlossen wird. Der Belegschaft wurde der Wechsel in andere Betriebe des Teilkonzerns angeboten, dennoch ist mit Stellenverlusten zu rechnen.

6.4.4 Umsetzung des Personalabbaus

Der Beschäftigungsabbau in den Jahren 2001 bis 2003 wurde über Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen und den Übergang in eine Transfergesellschaft umgesetzt. Während rund 20 Beschäftigte über Altersteilzeit ausschieden, gingen ca. 510 ältere Beschäftigte über eine 32-monatige Arbeitslosigkeit in die Rente und 200 Beschäftigte traten in die Transfergesellschaft über. In erster Linie erfolgte der Abbau somit über das Ausscheiden der älteren Mitarbeiter.

Im Gegensatz zum vorherigen Interessenausgleich findet eine Kombination von Personalabbau und Reorganisation statt. Grundlegende Veränderungen und Verbesserungen im Organisationsablauf des Geschäftsbereiches wurden als notwendig angesehen. Hierzu zählen die Umsetzung der Geschäftsfeldorganisation sowie die Überprüfung der Organisation und Organisationsstruktur des Geschäftsbereiches mit dem Ziel, Arbeitsabläufe transparenter und effektiver zu machen und bürokratische Hemmnisse sowie aus unnötiger Bürokratie entstehende Reibungsverluste abzubauen. Insgesamt soll die Kommunikationsfähigkeit aller Unternehmensteile verbessert werden, um Schwachstellen erkennen zu können und zu beseitigen. Neben den sich im Wesentlichen aus der konjunkturellen Situation ergebenden Maßnahmen werden weiterhin auch im Rahmen des Business Reengineering Projektes strukturelle Maßnahmen erarbeitet und geprüft. Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Kosten- und Ergebnissituation.

Zu den geplanten Maßnahmen, um die Kostensituation zu verbessern, zählen u.a. die Anrechnung übertariflicher Leistungen, neue Leistungsentgeltregelungen, eine freiwillige unbezahlte Stunde Mehrarbeit von allen leitenden Angestellten, die Vereinbarung von Samstagssonderschichten falls erforderlich und der Wegfall von Schichtüberlappungszeiten. Bereits im Dezember 2002 wurden in einem Ergänzungstarifvertrag zwischen dem Verband der Metall- und Elektronunternehmen Hessen und der IG Metall Bezirksleitung Frankfurt für den Geschäftsbereich geringere Mehrarbeitszuschläge gegenüber dem Gemeinsamen MTV mit einer Laufzeit von 2003 bis 2006 vereinbart.

Die Verhandlungsergebnisse machen nochmals den Druck deutlich, der von Personalabbauplänen ausgeht. Selten gelingt es, bestehende Abbaupläne zu verhindern, in Einzelfällen höchstens den Arbeitsplatzabbau zu verringern oder zumindest zu verzögern. Im Gegenzug gelingt es den Arbeitgebern immer wieder, von den Beschäftigten erkämpfte Errungenschaften nach und nach abzubauen. Hinzu kommt, dass ein gänzlicher Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen nicht vereinbart wurde. Betriebsbedingte Kündigungen können nur ausgesprochen werden, wenn sie unter Berücksichtigung der Freiwilligkeit erforderlich sind. Sind sie erforderlich, erfolgen sie entsprechend der Auswahlrichtlinien.

Nachdem in den vergangenen Jahren bereits in hohem Maße übertarifliche Leistungen abgebaut wurden und damit auch die Verhandlungsmasse der Belegschaft abnahm, wundert es nicht, dass Forderungen nach unbezahlter Mehrarbeit, d.h. Arbeitszeitverlängerungen ohne Lohnausgleich, an Gewicht gewannen.

Für den Betriebsrat war es wichtig, auf die Umsetzung des Personalabbaus Einfluss nehmen zu können, d.h. bestimmte Entwicklungen voranzutreiben, wie die erstmalige Gründung einer Transfergesellschaft:

„die kam zum ersten Mal, das kannten wir nicht. Das hat uns hier natürlich gerade bei den älteren Arbeitnehmern wahnsinnig geholfen, wo ja jetzt die Frage der Rentenabschlagsdiskussion (...) Vorruhestandsregelungen“ ansteht (Betriebsrat).

Im Rahmen der geplanten Restrukturierung fanden auch Abstimmungsgespräche zwischen der Agentur für Arbeit⁶⁶ und den betrieblichen Akteuren statt.⁶⁷ Zeitnahe Informationen zum geplanten Personalabbau gingen an den Direktor des Arbeitsamts. Ein intensiver Austausch zwischen den Akteuren erfolgt beim Antrag auf Strukturkurzarbeitergeld, bei dem auf Anfrage der Agentur für Arbeit eine Namensliste der betroffenen Beschäftigten einzureichen ist. Auch in Fragen der Transfergesellschaft bestand enger Kontakt zur Agentur. So gab es vor der Gründung der Transfergesellschaft gemeinsame Gespräche zwischen der Agentur

⁶⁶ Die Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit auf örtlicher Ebene wurden bis 2003 Arbeitsämter genannt. Seit 2004 heißen sie Agenturen für Arbeit. Wenn auch der Befragungszeitpunkt vor 2004 lag, wird die aktuelle Bezeichnung verwendet.

⁶⁷ Bei Neueinstellungen hingegen ist die Arbeitsverwaltung nur in Ausnahmesituationen der erste Ansprechpartner.

für Arbeit, Transfergesellschaft, Geschäftsleitung und Betriebsrat, u.a. bezüglich der Ausarbeitung eines Qualifizierungskonzepts, das zur Beantragung einer Transfergesellschaft in Abstimmung mit der Agentur erarbeitet werden muss.

Die Gründung einer Transfergesellschaft ist für den Betriebsrat ein weiterer Baustein, der im Rahmen von Personalabbau zum Einsatz kommt.⁶⁸ Der Personalabbau wurde auch früher überwiegend durch das Ausscheiden der älteren Beschäftigten bewältigt,

„also zwölfmonatige Kündigungsfrist, 32 Monate Arbeitslosigkeit mit der entsprechenden Abfindung. Und hier hat uns ja natürlich schon geholfen mit diesen Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften bei den Älteren bis 24 Monate (...) und deswegen haben wir auch in diesem Personalabbau sehr unterschiedliche (...) Betroffenheitsgrade“ (Betriebsrat).

Für die älteren Beschäftigten hatte das Ausscheiden in dieser Form durchaus „etwas außerordentlich Positives“ (Betriebsrat), konnten sie durch die Warteschleife in der Transfergesellschaft und anschließendem 32-monatigen Bezug von Arbeitslosengeld ihren Übergang bis zum Eintritt in den vorzeitigen Vorruhestand oder in die Regelaltersrente sozial gesichert gestalten. Anders sah dies bei den jungen Beschäftigten aus, die nach der Sozialauswahl entlassen werden mussten und weitaus kürzere Arbeitsverhältnisse mit der Transfergesellschaft hatten.

Eine Transfergesellschaft wird grundsätzlich durch das von der Bundesagentur für Arbeit getragene Strukturkurzarbeitergeld und die vom Arbeitgeber zu leistenden Remanenzkosten finanziert. Das Strukturkurzarbeitergeld entspricht der Höhe nach dem Arbeitslosengeld abzüglich der Remanenzkosten. Die Remanenzkosten umfassen das Entgelt für Feier- und Urlaubstage, die bei Kurzarbeit vom Arbeitgeber zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers und Arbeitnehmers⁶⁹ sowie eventuelle Aufstockungszahlungen auf das

⁶⁸ Ausschlaggebende Kriterien für die Auswahl einer Transfergesellschaft sind die Vermittlungsquoten und der Zeitpunkt der Vermittlung. In der Regel ist die Struktur eines sogenannten sozial verträglichen Personalabbaus, dass den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern der Übergang in eine Transfergesellschaft angeboten wird und sie von dieser Gesellschaft als Arbeitnehmer übernommen werden. Die Beschäftigten haben zwischen sechs und 24 Monaten die Möglichkeit, sich für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren.

⁶⁹ Der Arbeitgeber trägt 80 Prozent der Renten- und Krankenversicherungsbeiträge, 100 Prozent der Beiträge zur Pflegeversicherung, jedoch keinen Beitrag zur Arbeitslosenversicherung (Vgl. DGB 2002, 93)

Kurzarbeitergeld, sofern diese vereinbart wurden. Insgesamt belaufen sich die Remanenzkosten auf rund 40 Prozent eines monatlichen Bruttoeinkommens. Die zeitliche Dauer der Förderung von Transfergesellschaften mit Strukturkurzarbeitergeld hat sich ab dem 1. Januar 2004 von 24 auf maximal 12 Monate verkürzt.

Der Übergang in die erste Transfergesellschaft war ab dem Februar 2003 möglich. Die Dauer des befristeten Arbeitsverhältnisses war in Altersstufen unterteilt. Beschäftigte bis 30 Jahre wurden für sechs Monate, Beschäftigte über 30 bis 50 Jahre für 12 Monate, Beschäftigte über 50 bis 55 Jahre für 18 Monate und Beschäftigte über 55 Jahre für 24 Monate von der Transfergesellschaft übernommen. Die Beschäftigten erhielten 80 Prozent ihres vorherigen Nettoentgeltes, Feiertage und Urlaub wurden mit 100 Prozent entgolten und vermögenswirksame Leistungen wurden weiter gewährt. Die Geschäftsleitung stellte ergänzende Mittel in Höhe von 1.000 Euro pro eintretendem Mitarbeiter zusätzlich zu den öffentlichen Mitteln für Qualifizierungsmaßnahmen aus dem Europäischen Sozialfonds zur Verfügung. Diese wurden gepoolt, ein Individualanspruch wurde ausgeschlossen. Ein paritätischer Beirat wurde eingerichtet, der mit einem Vertreter der Transfergesellschaft, der in beratender Funktion teilnahm, über durchzuführende Transfer- und Qualifizierungsmaßnahmen einschließlich der Mittelverwendung entschied.

Auch bei der zweiten Transfergesellschaft verpflichtete sich die Geschäftsleitung, mit der Transfergesellschaft eine Vereinbarung abzuschließen. Allen Beschäftigten, die vom Verlust des Arbeitsplatzes bedroht waren, wurde der Übergang in die Transfergesellschaft ab August 2003 angeboten. Gegenüber der ersten Transfergesellschaft zeigen sich Unterschiede in der Ausgestaltung. So wurden Feier- und Urlaubstage nun nur noch mit 50 Prozent statt wie zuvor mit 100 Prozent entgolten. Die Geschäftsleitung forderte, dass die Beschäftigten einen Teilbetrag ihrer Abfindung in die Transfergesellschaft einbringen sollten. Dies wurde von Betriebsrat und Gewerkschaft abgelehnt. Unter Druck kam es zum Zugeständnis der 50-Prozent-Zahlung für Feier- und Urlaubstage. Eine weitere Änderung gab es bei der Dauer des befristeten Arbeitsverhältnisses. Dieses ist auch weiterhin nach Alter gestaffelt. Allerdings wurde es nun an den Zeitpunkt des

Vertragsabschluss gekoppelt: Über 30-jährige erhielten ein Beschäftigungsverhältnis von sechs Monaten und diejenigen von ihnen, die bis Ende Juni 2003 eine Vereinbarung hierzu abschlossen, von zwölf Monaten, alle anderen Beschäftigten wurden für sechs Monate übernommen. Ferner wurde vereinbart, dass sich die Mitarbeiter an den Kosten der Maßnahmen mit 10 Prozent ihrer Abfindung, maximal jedoch mit 4.090,39 Euro beteiligen.⁷⁰ Die restlichen Bedingungen entsprachen der Ausgestaltung der ersten Transfergesellschaft.

Nachdem der „sozialverträgliche“ Personalabbau der älteren Beschäftigten über den sogenannten „Goldenen Handschlag“ nicht ausreichte, um den geplanten Personalabbau zu bewältigen, kam erstmals eine Transfergesellschaft im Fallbetrieb zum Einsatz. Dies bietet sowohl dem Arbeitgeber als auch den Beschäftigten Vorteile. Für den Arbeitgeber entfallen Personalkosten und die Einhaltung von Kündigungsfristen. Die Beschäftigten scheiden sofort aus dem Unternehmen aus und mögliche Kündigungsschutzprozesse werden vermieden. Den Beschäftigten gibt der Übergang in eine Transfergesellschaft die Möglichkeit, nicht sofort in die Arbeitslosigkeit entlassen zu werden und während der Laufzeit mittels Bewerbungstrainings, Praktika und Qualifizierungsmaßnahmen die individuelle Chance auf einen neuen Arbeitsplatz zu erhöhen. Zumal auch die Bewerbung aus einer Beschäftigung statt aus Arbeitslosigkeit heraus die Vermittlungschancen erhöht (Vgl. Backes/Knuth 2006, 42f.). Für ältere Beschäftigte kann eine Transfergesellschaft zudem als Warteschleife zum Renteneintritt fungieren. Vergleichende Studien zur Inanspruchnahme von Transferleistungen kommen zum Ergebnis, dass diese bei der Konzentration auf ältere Beschäftigte häufig als Bestandteil des Übergangs in den Vorruhestand genutzt werden (Vgl. Knuth 2001). Auf dem Hintergrund veränderter gesetzlicher Bestimmungen wie dem erhöhten Eintrittsalter von 67 Jahren in die gesetzliche Altersrente und fälligen Rentenabschlägen bei einem vorzeitigen Renteneintritt und in Kombination mit den noch immer unzureichenden Beschäftigungschancen von Älteren am Arbeitsmarkt, trägt dies zur sozialen Absicherung von älteren Beschäftigten bei. Wenn sich das Nachfrageverhalten der Arbeitgeber gegenüber

⁷⁰ Die 4.090,39 Euro entsprachen der zusätzlichen Abfindung für Beschäftigte, die bis Ende Juni 2003 einen Aufhebungsvertrag abschlossen. Die Abfindung floss somit in die Transfergesellschaft ein.

älteren Arbeitskräften am Arbeitsmarkt nicht verändert, ist in diesem Fall der „Transfer in der Vorruhestand“ statt dem Transfer in neue Beschäftigung positiv zu werten.

6.4.5 Weiterbildung

Zum Zeitpunkt der Befragung, die im Januar 2004 stattfand, ist die Qualifizierungspolitik aus Kostengründen stark eingeschränkt. In den Jahren, in denen der Betrieb ökonomisch gute Ergebnisse erzielte, gab es umfangreiche Angebote wie u.a. Fremdsprachen, Internetschulungen oder Führerscheinerwerb. Jedoch ist

„im Moment alles, alles auf Sparflamme gefahren worden. Und ich vermute mal, strategisch gesehen wird das auch möglicherweise dem Unternehmen nicht weiterhelfen“ (Betriebsrat).

Im gewerblichen Bereich ist feststellbar, dass Veränderungen der Arbeitsorganisation mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten bzw. deren Qualifikationen einhergehen. Fast ausschließlich Facharbeiter sind beschäftigt und diese sehen sich mit steigenden technologischen und organisatorischen Anforderungen konfrontiert. In diesem Bereich erfolgt nach Aussage des Betriebsrats reine Anpassungsqualifizierung. Insgesamt sieht der Betriebsrat die Qualifizierungspolitik als eher konservative an, d.h. Weiterbildung erfolgt auf einem niedrigen Niveau,

„ich würde behaupten, für ein Unternehmen in dieser Größenordnung (...) völlig unterbelichtet“ (Betriebsrat).

Nach Einschätzung des Personalleiters findet die erforderliche Qualifizierung der Mitarbeiter statt. Laut dem Geschäftsbericht nimmt jeder Beschäftigte im Teilkonzern durchschnittlich ein- bis zweimal jährlich an einer meist zweitägigen Weiterbildung teil. Auch gibt ein konzernweites Führungskräfteentwicklungssystem. Für den Servicebereich wurde ein flächendeckender, weltweiter Qualifizierungsplan entwickelt.

Insgesamt wurde die Weiterbildung fokussiert und reduziert. Aus der Unternehmensplanung heraus wurden Schwerpunkte in der Weiterbildung gesetzt. Der Versuch wurde gemacht,

„die Streu vom Weizen zu trennen“ (Personalleiter), zu sehen „wo tut Weiterbildung Not“ (Personalleiter).

Konzentriert wurde die Weiterbildung vor allem auf zwei Bereiche und damit auf bestimmte Mitarbeiter: Kundenorientierte Tätigkeiten und Führung(squalität). Insgesamt findet eine Know-how-Konzentration statt. In diese Logik fügt sich auch das Outsourcing einfacher Tätigkeiten in der mechanischen Fertigung ein.

Der Betriebsrat befürchtet tendenziell eine weitere Reduzierung der Weiterbildungsmaßnahmen, da seines Erachtens auf dem Arbeitsmarkt verstärkt qualifizierte Fachkräfte sowohl im gewerblichen wie auch im kaufmännisch-technischen Bereich zu finden sind.

„Selbst in den Zeiten, wo noch das große Schild hier stand „Wir stellen ein“ (...) Das ist 1999 dahin gehängt worden, (...) war es nicht einfach, hoch qualifizierte gewerbliche Fachkräfte zu finden (...) Und in solchen Situationen fällt ihnen auch immer mal wieder was ein. (...) Dann (...) nimmt man auch und qualifiziert sie noch mal weiter (...) Aber das ist reine marktwirtschaftliche Geschichte“ (Betriebsrat).

Eine nicht durchgeführte Weiterqualifizierungsmaßnahme unterstreicht die Befürchtung des Betriebsrats und stellt ein Beispiel für die Problematik der öffentlichen Finanzierung betrieblicher Weiterbildung gegenüber einer vom Unternehmen zu tragenden Weiterbildungsmaßnahme dar: Im zweiten Interessenausgleich vereinbarten die Betriebsparteien eine berufliche Weiterqualifizierung vom Abbau betroffener Mitarbeiter zum Mechatroniker. Die Zielgröße lag bei 30 Mitarbeitern. Die zum Mechatroniker weiterqualifizierten Mitarbeiter sollten anschließend wieder im Fallbetrieb beschäftigt werden. Als Bedingung für die Durchführung wurde die Vollfinanzierung der zweijährigen Weiterqualifizierung durch das Arbeitsamt festgehalten. Betriebsrat und Gewerkschaft waren skeptisch, dass die Förderung durch das Arbeitsamt genehmigt werde, denn für eine Förderung aus öffentlichen Mitteln muss der Nachweis erbracht werden, dass das öffentliche Interesse höher angesiedelt ist, als das betriebliche Interesse. Das Arbeitsamt lehnte die Förderung ab und damit wurde die Maßnahme auch nicht durchgeführt. Der Betrieb unternahm trotz Arbeitskräftebedarf in diesem Bereich keine Weiterbildungsanstrengungen, sondern setzte vielmehr auf die finanzielle Förderung durch die Arbeitsverwaltung und damit auf die Externalisierung von Kosten. Im Rahmen der Diskussion um eine betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik ist zu überlegen, mit welchen Instrumenten

auch weiterhin vermieden wird, betriebliche Weiterbildungskosten der Allgemeinheit anzulasten.

Das Beispiel macht deutlich, dass es trotz der Existenz eines Verantwortlichen für Personalentwicklung und eines Qualifizierungsprogramms im Fallbetrieb zu Defiziten im Bereich einer vorausschauenden Qualifizierung kommen kann. Der jährliche Qualifizierungsbedarf wird beim Vorgesetzten abgefragt. Auf Basis des derzeitigen und künftigen Personalstandes und dessen Qualifikation, wird über eine ausreichende Ausgestaltung nachgedacht. Eruiert werden die Bereiche in denen Nachqualifikationen und Anpassungsqualifizierungen erfolgen müssen, wann und in welchem Umfang dies geschieht, ist maßgeblich für die Budgetierung. Dieser strukturierte Prozess wurde nach Angabe des Personalleiters bereits 1988/89 eingeführt.

Die Qualifizierungspolitik stellt keinen Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit dar. Nach Angabe des Betriebsrats wird der Qualifizierungsbedarf nicht systematisch erhoben. Zwar wird vom Betriebsrat eingeschätzt, dass es schon Möglichkeiten gäbe, im Bereich Qualifizierung stärker zu werden, aber von der Geschäftsleitung würde höchst wahrscheinlich die Notwendigkeit bestritten und im Moment zusätzlich mit der wirtschaftlichen Situation begründet. Qualifizierungspolitik

„ist auch, sagen wir mal, von uns als Betriebsrat nie so im Blickwinkel gewesen. Wir (...) kommen fast alle aus dem gewerblichen Bereich. Wir haben nicht die Zugänge zu diesem, sagen wir mal, technisch-kaufmännischen Bereich (...) Hinzu kommt noch, durch die lokale Situation auch (...) ein Trennen zwischen den Bereichen. Es gibt auch Vorbehalte“ (Betriebsrat).

Auch wenn der Betriebsrat über die neuen Bestimmungen zur betrieblichen Berufsbildung im novellierten BetrVG informiert ist, nutzt er die neuen Möglichkeiten (bislang) kaum. Zusätzlich erschweren Berührungängste bzw. Vorbehalte gegenüber dem technisch-kaufmännischen Bereich die Interessenwahrnehmung im Bereich Qualifizierungspolitik. Die Tendenz zur Spaltung von Belegschaften in besser qualifizierte und gering qualifizierte Arbeitnehmer droht sich durch eine unregelmäßige Weiterbildung zu verfestigen. Diesem Problem können Betriebsräte nur begegnen, wenn sie mit den neuen Regelungen des BetrVG ihre erweiterten Beteiligungsrechte nutzen (Vgl. Habenicht/Heimann 2002, 698). Neben den positiven Wirkungen von beruflicher

und betrieblicher Weiterbildung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann Weiterbildung zwar nicht immer Arbeitslosigkeit abwenden, aber sie verbessert die Arbeitssicherheit und erhöht die Chancen auf neue Beschäftigung beim Verlust des Arbeitsplatzes (s. Kap. 2.3.2).

6.5 Fallbetrieb B: Innovation und Beschäftigungssicherung

Der Fallbetrieb zählt zu einem von vier operativen Geschäftsbereichen eines global agierenden deutschen Konzerns. Bereits in 1999 gab es erste Anzeichen für einen geplanten einschneidenden Personalabbau. Damals sollten 40 Beschäftigte über hohe Abfindungszahlungen ‚freiwillig‘ abgebaut werden. Allerdings fanden sich kaum Beschäftigte, die dazu bereit waren. Schon zu diesem Zeitpunkt vermutete der Betriebsrat, dass „es ans Eingemachte“ (Betriebsrat) geht, obwohl ihm die Pläne zur Verlagerung einer Produktlinie noch nicht bekannt waren. Im Frühjahr 2001 kündigte die Geschäftsleitung dem Betriebsrat den geplanten Abbau von 270 Beschäftigten an, der sozialverträglich erfolgen sollte. Zeitgleich erfolgte ein Wechsel der Führungskräfte. Der geplante Abbau von einem Viertel der Beschäftigten

„war so ein bisschen ein Schlag, das kam zwar nicht über Nacht, aber es war mit den neuen Führungskräften schon einfach so konkret geworden, dass sie, hat man den einen einfach abgesetzt, der es nicht geschafft hatte, der eine ganz andere Strategie hatte und hat dann einfach einen hingezetzt, das war so ein richtiger Plattmacher, der wollte das jetzt durchziehen“ (Betriebsrat).

Nachdem der Personalabbauplan und der Führungskräftewechsel bekannt war, führten Betriebsrat und Belegschaft eine erste Warndemonstration durch und forderten von der Geschäftsleitung Rechenschaft zu den Planungen. Mit Unterstützung der Unternehmensberatung McKinsey hatte die Geschäftsleitung ein Restrukturierungsprogramm entwickelt, das zur Standortsicherung beitragen sollte. Im Ergebnis kam heraus, dass das neu konstruierte Produkt nicht den geplanten Gewinn erbracht habe und daher der Entschluss feststehe, sich von der lohnintensiveren und technisch weniger anspruchsvollen Produktlinie zu trennen.

Die Produktion sollte wegen niedrigerer Lohnkosten nach Südeuropa verlagert werden. Die neuen Führungskräfte,

„haben [das dann] durchziehen wollen, mit einer Maßgabe, das ganze Werk, das in den Miesen war, von Kosten befreien,(...) dieses Produkt nach Portugal zu schaffen, um da

mit billigen Löhnen an die Gewinne zu kommen. Und zum anderen war es so, dass man halt auch hier die Vorfertigung (...) zu machen wollte oder von außen zukaufen wollte“ (Betriebsrat).

Der Betriebsrat forderte in den darauf folgenden Sozialplanverhandlungen von der Geschäftsleitung Alternativen zum geplanten Beschäftigungsabbau und gelangte in deren Verlauf zur

„Erkenntnis, dass wir dem nicht gewachsen sind, was die hier machen“ (Betriebsrat).

Nach Rücksprache mit der Gewerkschaft zog der Betriebsrat einen externen Berater hinzu. Dessen Einbindung führte zu einem Strategiewechsel. Bestand die Strategie des Betriebsrats zuvor darin, die Verhandlungen und damit mögliche Entlassungen so lange wie möglich hinauszuzögern, wechselte sie nun und lief darauf hinaus, den Zeitfaktor für die Verhandlungen zu nutzen, gemäß dem Motto:

„Je schneller wir es durchziehen, um so mehr sind die bereit, uns auch etwas zu geben“ (Betriebsrat).

In Arbeitsgruppen und Wochenendschulungen erarbeitete der Betriebsrat gemeinsam mit Mitarbeitern, Vertrauensleuten und dem jetzigen Werksleiter Alternativkonzepte zum Personalabbau. Als positiven Faktor betont der Betriebsrat, das

„Glück, dass unser jetziger Werksleiter auch interessiert war, das Produkt hier zu behalten“ (Betriebsrat).

Eine punktuelle Kooperation wurde so möglich. Alternativ zu der betriebswirtschaftlichen Möglichkeit sich durch Outsourcing von Kosten zu lösen, konnte die Strategie einer erhöhten Auslastung des Werkes zur Kostenminimierung ausgearbeitet werden. Durch die Herausnahme nicht notwendiger Details, *„die die Kunden eigentlich auch nicht bezahlen wollten“ (Betriebsrat)*, wurde es möglich, den Kostenansatz für die Produktlinie innerhalb kurzer Zeit zu reduzieren. Diese Berechnungen dienten als Basis für die Verhandlungsführung. Der Zugang zu Informationen war offen, denn auch seitens der Geschäftsleitung bestand teilweise ein Interesse daran, an einer Alternativstrategie zu arbeiten.

Auch im weiteren Verlauf der Verhandlungen,

„gab es heftigen Widerstand im Betrieb. Man hat das natürlich versucht zu kanalisieren mit Versammlungen“ (Betriebsrat).

Den Vorstellungen bzw. Terminierungen der Geschäftsleitung stand die Gegenwehr des Betriebsrats entgegen, die Verhandlungen zu blockieren bzw. hinauszuzögern, wenn nicht auf bestimmte Forderungen ihrerseits eingegangen werde. Auch nach dem Verlagerungsbeschluss kam es zu Protesten und Demonstrationen der Belegschaft, um Öffentlichkeit herzustellen und damit Druck auf die Geschäftsleitung auszuüben.

„Jedenfalls haben wir die Erfahrung gemacht, dass, wenn man sich wehrt, ist es schon gut, dass man die [Geschäftsleitung] auch zur Bewegung bringen kann was anders zu machen, nachzudenken. Und das andere war natürlich so, dass wir die Erfahrung gemacht haben, die sind auch bereit anders über Dinge nachzudenken, nicht nur platt über Personalabbau raus, sondern eben auch beschäftigungssichernde und begleitende Maßnahmen bis man einen neuen Job hat. Da gab es ein zwei Chefs, die hat man sogar in so eine Managementberatung hineingegeben die ganz anders geführt werden. Das Outplacement bei denen ist ja dann bis die einen neuen Job haben“ (Betriebsrat).

Zwar konnte die Verlagerung nicht verhindert werden, allerdings gelang es, einen zusätzlich geplanten Stellenabbau teilweise zu verhindern. Möglich wurde dies insbesondere durch Produkt- und Prozessinnovationen, die einen Beitrag zur Sicherung von Beschäftigung leisteten. Der Personalabbau zog sich über zweieinhalb Jahre hin.

6.5.1 Unternehmensstrategie, -ziele, -politik

In einer Betriebsvereinbarung zur Standortsicherung vom Sommer 2001 vereinbarten Betriebsrat und Geschäftsleitung Restrukturierungsmaßnahmen, um der Wiederholung eines negativen Geschäftsergebnisses wie im Jahr zuvor entgegenzuwirken. Im Fallbetrieb war eine Strategie zur Erreichung der Technologie- und Kostenführerschaft innerhalb der auf die Betriebsvereinbarung zur Standortsicherung folgenden zwei Jahre geplant. Neustrukturierungen und die Reorganisation des Geschäftsbereichs fanden gleichzeitig statt. Einzelne Fertigungsstandorte sollten sich auf die Herstellung weniger Produktlinien fokussieren. Die Beschränkung auf Kerntechnologien war geplant. Randtechnologien, die nicht produktiv gestaltbar waren, sollten outgesourct werden. Bei der am Standort verbleibenden, technisch anspruchsvolleren

Produktlinie sollten die Konstruktions- und Fertigungsprinzipien einheitlicher gestaltet werden.

Entsprechend dieser Strategie erfolgte das Outsourcing niedrigqualifizierter Tätigkeiten wie bspw. Montagetätigkeiten, d.h. von der Struktur und der Qualifizierung nicht passender Arbeiten. Auch wenn Berechnungen keinen deutlichen Kostenvorteil für das Outsourcing ergaben, wurde in den meisten Fällen doch outgesourct. Auch wenn diese Entscheidung „*im ersten Moment hart [ist], auch für den Betriebsrat“ (Standortleiter)*, wird dies vom Management mittelfristig als die richtige Strategie angesehen. Daher erfolgte auch bei im südeuropäischen Betrieb auftauchenden Produktionsproblemen kein Insourcing. Die Vorfertigung im Fallbetrieb produzierte die dort benötigten Teile und transportierte sie anschließend ins ausländische Werk:

„die machen nach wie vor Verlust (...) das ist ein Verlustträger da (...) Die [Geschäftsleitung] sind auch nicht in der Lage mal zu sagen ‚Jetzt haben wir Scheiße gebaut, jetzt nehmen wir es zurück und geben es hierher wieder.‘ Das können die nicht. Weil wir haben Platz hier, wir könnten das Ding locker bauen (...) Wir haben die Leute hier, wir sind besser in der Lage wie alle anderen das Ding auch zu bauen. Und ich sag mal auch von der Logistik her, das ist ja das Entscheidende eigentlich. Das hat ja vorher nicht gestimmt. Also wichtig war, dass eigentlich die Logistik hier im Haus verbessert worden ist“ (Betriebsrat).

Weiterhin waren Stückzahlerhöhungen und Marktanteilsausweitungen angestrebt. Die technologische Führerschaft sollte sich in Marktanteilsenerweiterungen widerspiegeln. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine zeitgleiche erhebliche Reduzierung der Entwicklungs-, Fertigungs- und Verwaltungskosten als erforderlich angesehen. Weitere Voraussetzungen, um eine führende Wettbewerbsposition zu erreichen, stellten Verbesserungen der Effizienz aller Geschäftsprozesse einschließlich der Produktion und Optimierungen beim eingesetzten Kapital sowie den genutzten Flächen dar.

Zur Anwendung kamen die im gesamten Konzern eingeführten Instrumente für die Unternehmensprogramme (Innovation, Kundenfokus und Globale Wettbewerbsfähigkeit) und die dazugehörigen Initiativen im Rahmen des Managementsystems. Hierbei wurde im Fallbetrieb das Instrument KVP mit einzelnen Methoden des Kaizen ergänzt, um so zu gewährleisten, dass die einzelnen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Prozessorientierung zeigt sich als durchgängige Maßnahme in allen Gruppen. Ein Beraterteam aus Japan unterstützte die Einführung der Kaizen-Philosophie und der Just-in-time-Fertigung, die Bandfertigung wurde abgeschafft. Nach Angaben des Standortleiters ermöglichte die neue, sehr lean- und prozessorientierte Organisation, d.h. mit mehreren kleinen Fabriken in der Fabrik, die eigenverantwortlich den kompletten Prozess führen, beachtliche Kosteneinsparungen.

6.5.2 Aktueller Verhandlungsprozess

In offenen und harten Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat wurde der Personalabbau besprochen,

„aus eine[r] gemeinsame[n] Verantwortung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, das heißt wir haben eigentlich immer (...) sehr offen, zwar hart, aber sehr offen mit dem Betriebsrat (...) sind die Dinge besprochen worden (...) und jeder hat gewusst, dass er was geben muss (...) um den Standorterhalt mindestens mit 800 Mann, nicht, war die Frage, machen wir Frankfurt ganz zu oder retten wir Frankfurt“ (Standortleiter).

Die Interessenidentität von Standortleiter und Betriebsrat am Erhalt des Betriebes und die hierbei divergierenden Interessen in der jeweiligen Rolle als Vertreter der Belegschaft respektive der Geschäftsleitung bringt der Betriebsrat im Zusammenhang mit dem Abbau übertariflicher Leistungen und erhöhter Arbeitszeitflexibilisierung zum Ausdruck:

„die Vorstellungen die er [der Standortleiter] vor ein paar Jahren hatte, die sind nicht unsere, zwangsläufig, ja, gegenseitige Interessen haben wir ja schon, aber sonst haben wir gemeinsame“ (Betriebsrat).

Die Vereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit blockierte der Betriebsrat nicht, vielmehr sah er die Notwendigkeit ein, Produktivitätssteigerungen auch im Interesse der Belegschaft zu erzielen. Das bestehende Lohnniveau wurde bislang gegen die Angriffe der Geschäftsleitung verteidigt. Der Leistungslohn bei den gewerblichen Arbeitern liegt im Durchschnitt noch immer rund 50 Prozent über dem Tarifvertrag.

„Natürlich will der heute dran, will da 10 oder 20 Prozent haben (...) Ne ganze Zeit lang hat man das gut verteidigt. Es war also nicht so, dass die gesagt hatten, wir wollen ans Geld, sondern die wollten an die Produktivität“ (Betriebsrat).

Zuvor standen insbesondere Produktivitätssteigerungen im Vordergrund, doch in

„letzter Zeit verändert sich dieser Touch ein bisschen (...) Die wissen, die kommen nicht mehr an die Produktivitätszahlen zum Abschöpfen (...) und jetzt geht es wohl auch ein bisschen an die Kohle. (...) die versuchen auch ans Geld zu kommen“ (Betriebsrat).

Mit dem Argument, den Personalabbau zu reduzieren, wurden im Zeitverlauf

„sehr viel alte - alte Zöpfe abgeschnitten. Das geht natürlich meistens zu Kosten dann von (...) Lohnanteilen. So in den fetten, guten Jahren, sage ich mal, vor (...) 15, 10 Jahren gab es bezahlte Pausen und es gab besondere Nachtschichtzulagen und, und, und. Die haben wir alle einkassiert, um einfach bei diesem hohen Lohnniveau, sage ich mal, ein Stück Wettbewerbsfähigkeit zu haben. Das heißt, wir haben schon - schon anteilig, aber auch immer in Abstimmung mit dem Betriebsrat dann, sage ich mal, sind wir (...) an Sonderzahlungen, nicht, die übertariflich waren, die haben wir im Grunde versucht zu eliminieren. Ist auch umgesetzt worden und hat auch auf den Beitrag gebracht“ (Standortleiter).

Bereits zu einem früheren Zeitpunkt - im Januar 2001 - wollte die Geschäftsleitung übertarifliche Leistungen kürzen

„und dann haben wir natürlich die Gegenwehr aufgemacht (...) Und dann haben wir uns geeinigt, dass sie es zurückgenommen haben, diese Maßnahme bis, also als Verhandlungsmasse im Sozialplan, ja, aber nicht extra einfach mal hier was wegnehmen, ja. Da hat es schon ein bisschen geblockt, da hätten wir nicht mehr verhandelt. Da haben wir gesagt ‚Wenn ihr das nicht zurücknehmt, gibt es bei uns keine Gespräche mehr‘. Und insofern haben sie es dann zurückgenommen. (...) War aber natürlich klar, dass wir es im Sozialplan drin haben“ (Betriebsrat).

Im darauffolgenden Oktober trat dies dann auch ein: Übertarifliche Leistungen wie die Nachtschichtzulage, das Antrittsgeld für Überstunden am Samstag und bezahlte Pausenzeiten in der 3-Schicht wurden zurückgenommen.

Wie die nachfolgende Entwicklung zeigte, gingen die Forderungen vom Produktivitätsdruck verstärkt hin zum Entgeltdruck. Bisher praktizierte Verfahrensweisen gerieten dabei immer mehr unter Veränderungsdruck. Der Abbau übertariflicher Leistungen lässt sich bereits seit geraumer Zeit beobachten. Die Betriebsrätebefragung des WSI im Jahr 2005 kommt zum Ergebnis, dass immer mehr Unternehmen übertarifliche Leistungen kürzen. Hatten in 2003 noch 63 Prozent der befragten Betriebe übertarifliche Leistungen, sank der Anteil auf 59 Prozent in 2005. Jeder vierte der letztgenannten Betriebe berichtete, dass diese Leistungen in den vergangenen beiden Jahren stark gekürzt wurden (Vgl. Böckler Impuls 2005b). Bei einem zunehmenden Druck auf übertarifliche Leistungen werden Tarifverträge als untere Haltelinie immer wichtiger (s. Kap. 3.2.3). Das wird auch daran deutlich, dass in 70 Prozent der Betriebe, die nicht an einen

Tarifvertrag gebunden sind, die Beschäftigten weniger verdienen als in tarifgebundenen oder sich am branchenüblichen Tarifvertrag orientierenden Betrieben (Vgl. Böckler Impuls 2005b).

Um die Interessen der Beschäftigten sachkundig wahrnehmen zu können, zog der Betriebsrat eine externe Beratung hinzu, deren Unterstützung die Handlungsfähigkeit des Gremiums insgesamt stärkte:

„die Rechnungen, die die uns vorgelegt haben, die konnten wir ja nicht kontrollieren. (...) Das ist schon wichtig, wenn du so einen hast. Das kannst du als Betriebsrat gar nicht bringen (...) Es wäre anders verlaufen ohne ihn. Ich bin mir sicher. Weil du unsicher bist, dann blockst du, dann denkst du, der will dich verscheißern, ist doch logisch. Aber wenn du einen hast, der durchblickt, der dich beraten tut, und dir auch die Alternativen aufzeigen kann. Das war schon gut. Man muss auch sagen, die Kollegen haben unheimlich mitgearbeitet an den Alternativkonzepten“ (Betriebsrat).

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb liegt insgesamt bei rund 55 Prozent, bei den Gewerblichen beträgt er annähernd 80 Prozent. Trotz eines rückläufigen Organisationsgrads in den letzten Jahren, liegt er noch immer über dem in anderen Werken des Konzerns. Der relativ hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad verweist auf die Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaft in Konfliktsituationen. Zudem existiert ein stabiler Vertrauenskörper und die Gewerkschaft war im gesamten Prozess eingebunden.

Die Informationspolitik seitens des Managements war nach Aussage des Betriebsrats immer eine sehr offene, auch wenn es Versäumnisse gab. So informierte die Geschäftsleitung den Betriebsrat bspw. sehr kurzfristig über Aufbau einer neuen Produktionsanlage.

Auffällig ist der wiederholte Wechsel einzelner Führungskräfte im Rahmen der Auseinandersetzungen um die Verlagerung einer Produktlinie und weiteren Umstrukturierungsplänen. Der Wechsel in der Führungsriege ist in „*solchen Zeiten*“ (Betriebsrat) nicht ungewöhnlich.

„Die [Führungskräfte] haben das alles versiebt, das ganze Ding (...) und wir haben dann in dem Zusammenhang eine ganze Menge neue Führungskräfte gekriegt, von denen sich dann aber in kürzester Zeit wieder zwei, drei sich dann nicht so durchsetzen konnten“ (Betriebsrat).

Die ex ante Festlegung einer Personalzielzahl auf 800 Mitarbeiter für ein bestimmtes Produktionsvolumen in der internen Personalplanung zeigt, dass der Beschäftigungssicherung von vornherein eine Grenze gesetzt wird, das

*„war eigentlich immer so die Ausrichtung, und da stehen wir heute auch ungefähr“
(Standortleiter).*

Beschäftigung über die Zielzahl hinaus, wird - wenn überhaupt - nur über veränderte Außenwirkungen denkbar, bspw. einem über massive Umsatzsteigerungen initiierten Personalbedarf, der zunächst nicht über Produktivitätssteigerungen neutralisiert wird. Allerdings lässt die Rolle von Leiharbeit im Betrieb vermuten, dass über diese Maßnahme auf die steigende Nachfrage reagiert würde (s. Kap. 6.5.3). Erst eine dauerhafte Auftragsbelegung könnte somit positive Effekte auf die Beschäftigung haben.

Der wiederholte und durchaus übliche Führungskräftewechsel weist darauf hin, dass versucht wurde, den geplanten Abbau möglichst zügig umzusetzen. Gelingt dies nicht entsprechend den Vorstellungen des Managements, kam es konsequenterweise wiederum zum Austausch der jeweiligen Führungskräfte. Der veranlasste Führungskräftewechsel in Kombination mit einer begrenzten betrieblichen Kooperation bei der Erarbeitung von Alternativen macht die Einflussnahme des Konzerns auf den Einzelbetrieb deutlich.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Ansprüche der Shareholder werden in den Vorständen vieler Unternehmen Zielvorgaben aufgestellt, die oftmals für die Verantwortlichen in der Planung, Entwicklung und Produktion auch dann nicht zur Disposition stehen, wenn es immer schwieriger wird, sie zu erfüllen. Die Zielvorgabe wird immer mehr nach unten verlagert. Sowohl die Produktionsvorstände als auch Werksleitungen sind zunehmend reine Promotoren der Zielvorgaben, die aus einer Markt- und Renditelogik hervorgehen (Vgl. Schumann 2008, 382). Das Fallbeispiel verweist auf mögliche Grenzen dieser Logik. Der vermehrte Wechsel der Führungskräfte zeigt, dass es nicht gelang, auf der betrieblichen Ebene die Zielvorgaben der Shareholder zu erfüllen. Im weiteren Verlauf der Auseinandersetzungen konnte über die Bereitschaft der

Betriebsparteien, in einem bestimmten Ausmaß zu kooperieren und Kompromisse zu schließen, Alternativen gefunden werden.

Auch in diesem Fallbetrieb lassen sich die betrieblichen Sozialbeziehungen als konflikthafte Interaktionsmuster beschreiben. Öffentlichkeitswirksame Aktionen seitens Belegschaft und Betriebsrat, mit Unterstützung der Gewerkschaft, begleiteten den Verhandlungsprozess. Sie sollen die Verhandlungsbereitschaft der Geschäftsleitung erhöhen. In begrenztem Ausmaß fand Kooperation der betrieblichen Akteure zur Erarbeitung von Alternativkonzepten statt. Kooperative Interaktionsformen prägten den Umgang der betrieblichen Akteure, wobei auch hier Konfliktfähigkeit als eine Voraussetzung für die Kooperation mit dem Management angesehen werden kann.

6.5.3 Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung

Im Fallbetrieb nahmen Produkt- und Prozessinnovationen eine wichtige Rolle bei der Sicherung von Beschäftigung ein. Auch gelang es, ein geplantes Outsourcing teilweise abzuwenden. Als weitere Maßnahme wurde die Arbeitszeit weiter flexibilisiert. Neben der Einführung einer weiteren Schicht wurden die Arbeitszeitkonten ausgeweitet und weitaus intensiver als zuvor genutzt. Während der Phase des Personalabbaus kam es zu einer Auftragsbelegung, die zu einem verringerten Personalabbau führte. Das Auftragsvolumen für einen Teil der Produkte stieg in derselben Zeit an. Dadurch konnten rund 50 bis 60 vakante Arbeitsplätze gesichert werden.

Der Standortleiter sah viele Möglichkeiten, den geplanten Beschäftigungsabbau zu verringern. Als erste Maßnahme wurde versucht, das im Betrieb verbliebene Produktportfolio möglichst schnell produktiver zu gestalten. Produktinnovationen und Kosteneinsparungen sollten zu Umsatzsteigerungen beitragen. In konstruktivem Vorgehen wurden vier von sechs Produktlinien technisch komplett überarbeitet. Mit Produktinnovationen in der Fertigungstechnologie wurde damit eine hoch produktive Laserschweißtechnologie für den Weltmarkt wettbewerbsfähig gemacht. Das neue, ausschließlich im Fallbetrieb entwickelte und hergestellte Produktspektrum wird weltweit vermarktet. Prozessinnovationen führten dazu, die kapitalintensive Produktion stark zu automatisieren und durchgängiger zu gestalten,

„sodass man eben dann im Wettbewerb durch hohe Auslastung und hohe Produktivität (...) am Standort dann natürlich auch wiederum selbst gegen Billiglohnländer mithalten kann.“ (Standortleiter)

Durch die Veränderung von Arbeitsabläufen konnten Produktivitätssteigerungen erzielt werden, die Durchlaufzeiten und damit auch die Lieferzeiten wurden verkürzt. Die Lieferzeit für eine Schaltanlage hat sich gegenüber der Vergangenheit um die Hälfte verkürzt, was die Kunden sehr schätzen. *„Also unsere Logistik stimmt hier (...) Das hat ja vorher nicht gestimmt“ (Betriebsrat)*. Zuvor bestanden Probleme zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten:

„dann haben die Chefs, die Kollegen, wenn die mal gesagt haben ‚Es klappt nicht‘, dann hat der [Chef] gesagt ‚Das will ich von Ihnen überhaupt nicht hören‘, wenn es Probleme gab“ (Betriebsrat).

Die Vorgesetzten setzten sich nicht selbst mit bestehenden Problemen auseinander, sondern waren ausschließlich an Problemlösungen interessiert. Dies wiederum stieß bei den Beschäftigten auf Unverständnis, sodass sie im Resultat Probleme eher verdeckten, statt Lösungen zu suchen, um sie zu beseitigen. Hier werden Hemmnisse für Verbesserungen durch ein schlechtes Betriebsklima deutlich.

Auch wenn die vom Betriebsrat ausgearbeiteten Alternativkonzepte zur Verlagerung nicht angenommen wurden, konnte zumindest ein weiteres geplantes Outsourcing teilweise verhindert werden. Alle Beteiligten wirkten daran mit, Lösungen zum Standorterhalt zu finden, wobei beide Seiten Zugeständnisse machten. Ein Zugeständnis seitens der Geschäftsleitung war, die Relaiskastenfertigung nicht wie geplant komplett, sondern nur zu 50 Prozent outzusourcen und damit 30 Arbeitsplätze zu erhalten. Es gelang allerdings nicht ein Insourcing durchzusetzen.

Eine weitere Maßnahme zur Sicherung von Beschäftigung war die Erhöhung der Produktivität für bestimmte lohnintensive Baugruppen durch die Einführung einer zweiten Schicht. Ein internes Benchmark hatte zum Ergebnis, dass die Kostenproduktivität gesteigert werden musste. In einer Betriebsvereinbarung wurde festgehalten, dass nur die Hälfte dieses Bereichs, der durch die

Verlagerung der Technik nach Südeuropa an Volumen verloren hatte, externalisiert wird und die andere Hälfte im Betrieb verbleibt.

Auch Motivationssteigerungen der Mitarbeiter durch Zielvereinbarungen und Gruppenarbeit führten zu Produktivitätssteigerungen; allerdings auf der Kehrseite auch zur Einsparung von Arbeit. Wäre das Produktionsvolumen ohne diese Produktivitätserhöhungen erarbeitet worden, hätten noch 150 Mitarbeiter beschäftigt werden können, wobei

„dann hätten wir im Grunde von der Wettbewerbs- und von der Kostenposition die Anlagen eigentlich im Weltmarkt nicht verkaufen können. Also das ist immer so ein (...) geschlossener Kreislauf“ (Standortleiter).

Die Erfahrungen mit der Ausweitung der Gruppenarbeit sind positiv. Die Gruppen sind *„ein Stück (...) autark (...) wir haben (...) sehr viel Verantwortung abgegeben“ (Standortleiter)* und steuern ihre Arbeitszeit selbst. Zudem wurde Prämienentlohnung eingeführt, bei der die Gruppen sich bei der Entlohnung selbst steuern. Auch eine dynamische Entlohnung wurde festgelegt, bei der 5 Prozent des Stundenlohns aus dem aktuellen Monatsdurchschnitt herausgenommen und als Zielvereinbarung formuliert wurden, die bei Erreichen der vereinbarten Ziele halbjährlich ausgezahlt werden.

Bei dem noch immer überwiegenden Akkordlohn, liegt das Lohnniveau bis zu 50 Prozent über dem Tarifvertrag, was als *„gewaltige Herausforderung“ (Standortleiter)* angesehen wird, um auf dem Weltmarkt mithalten zu können.

„Das können wir uns leisten, (...) noch, weil wir (...) im Vergleich zu anderen haben wir eigentlich eine geringe Mitarbeiteranzahl, weil im Grunde fast alles über Maschinen und Automaten erfolgt“ (Standortleiter).

Damit spricht der Standortleiter die Entwicklung der Lohnstückkosten an, die bei kapitalintensiver Produktion niedriger ausfallen, da weniger vom Faktor Arbeit im Vergleich zum Faktor Kapital eingesetzt wird. In der Metallindustrie sind sowohl die Lohnstückkosten als auch die Lohnquote in den vergangenen Jahren rückläufig. Die Lohnquote, d.h. der Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz, verweist auf die Kostenentlastung der Unternehmen. Sie verringerte sich von 25 Prozent zu Beginn der 1990er Jahre auf 16 Prozent im Jahr 2007 (s. Kap. 4). Neben der Anzahl der eingesetzten Arbeitskräfte beeinflusst auch die Höhe der

erzielten Einkommen die Lohnquote. Die seit Jahren in Deutschland zu beobachtende negative Lohndrift verweist darauf, dass die tatsächlich erzielten Einkommen langsamer steigen, als die in Tarifverträgen vereinbarten Einkommen. Effektivlohn und Tariflohn driften auseinander. Für den Zeitraum 2000 bis 2008 zeigt sich, dass die Realeinkommen in Deutschland stagnieren, wohingegen es in den meisten EU-Ländern Einkommenszuwächse gab. Im Jahr 2007 schrumpften die durchschnittlichen Reallöhne in Deutschland gar um 1,1 Prozent (Vgl. Böckler Impuls 2008, 1). Ein Grund hierfür ist die Tariffucht von Unternehmen, die damit nicht mehr den tariflichen Standards unterliegen, sowie angewendete Öffnungsklauseln, die es Betrieben auch im Rahmen von Tarifverträgen ermöglichen, von vereinbarten Standards nach unten abzuweichen (s. Kap. 3.2.2 und 5.1.4). Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Unternehmen zunehmend übertarifliche Leistungen abbauen. Auch im Fallbetrieb wurde versucht die Kostensituation nicht lediglich über Produktivitätssteigerungen, sondern auch über den Abbau der übertariflichen Leistungen zu verbessern (s. Kap. 6.5.2).

Sowohl im Rahmen des Personalabbaus als auch im weiteren Verlauf spielte die interne numerische Flexibilisierung eine zentrale Rolle. Weitere Flexibilisierungen der Arbeitszeiten stellen ein selbstverständliches Instrument zur Erhöhung der Produktivität und zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen dar. Die Grenzen der Arbeitszeitkonten wurden im Laufe der Zeit verdoppelt. Zudem wurde in einer Betriebsvereinbarung geregelt, dass - wie noch zuvor - kein Zeitverfall mehr möglich ist. Die Plusstunden mussten nun in Freizeit ausgeglichen werden. Konjunkturelle Schwankungen wurden mit Hilfe der Arbeitszeitkonten abgedeckt, ohne dass Kurzarbeit gefahren werden musste. Das mit Kontengrenzen von Plus und Minus 140 Stunden bestehende Arbeitszeitkonto wurde „exzessiv“ (*Betriebsrat*) genutzt, d.h. es wurde verstärkt nach dem Arbeitsvolumen gearbeitet.

*„Insofern, wenn wir keine Arbeit haben, können wir nach Hause heutzutage. Wir haben ein Entlohnungssystem, das darauf abzielt, dass wir dann Geld verdienen, wenn, wenn, also dass sie produktiv sind, wenn keine Arbeit da ist, so wenig, sollen die Kollegen heimgehen. Was sie mittlerweile auch machen“ (*Betriebsrat*).*

Die bestehenden flexiblen Arbeitszeitvereinbarungen wurden stark ausgeweitet und intensiver genutzt. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ermöglichte „das Atmen“ (*Standortleiter*) und so die Vermeidung von Kostenbelastungen.

„Das heißt, wir - wir haben also wesentlich stärker eingegriffen. Wir hatten bisher immer eine bewegliche Arbeitszeit, die (...) hatte eine Kernzeit und die Rahmenbedingungen waren (...) stärker fixiert. Und die haben wir eigentlich stärker fließen lassen, sodass wir einfach mit Sicherheit 30 bis 40 Prozent höhere Flexibilität hatten als vorher“ (Standortleiter).

Inwieweit hierbei eine einseitige Belastung der Beschäftigten erfolgt, kann an dieser Stelle nicht gänzlich beantwortet werden. Allerdings weist das Verfahren, dass die Beschäftigten nur dann zur Arbeit kommen, wenn ausreichend Aufträge vorliegen, darauf hin, dass hiermit eine Entscheidungsbefugnis einhergeht, die zu Lasten der Beschäftigten geht. Die Frage, wie die Verfügungsgewalt über das Arbeitszeitkonto ausgestaltet ist, müsste hierfür geklärt sein. Positiv bewertet werden kann, dass nunmehr keine Plusstunden mehr verfallen und in Freizeit ausgeglichen werden müssen.

Kurzarbeit wurde nicht in Erwägung gezogen. Konjunkturelle Schwankungen werden über das flexible Arbeitszeitsystem ausgeglichen, ohne dass Kurzarbeit gefahren werden muss. Dies funktioniert reibungslos, auch wenn die Beschäftigten häufig noch immer ein Problem damit haben, ins Minus zu gehen.

Die in einer Betriebsvereinbarung vereinbarte 32-Stunden-Woche wurde nicht umgesetzt,

„weil wir eigentlich sogar Überstunden gemacht haben, um die Arbeit zu leisten. Wir hatten Leihkräfte, und wir haben das Problem einfach gehabt, dass die Leute (...) abgebaut worden sind“ (Betriebsrat).

Neben der internen numerischen Flexibilisierung spielt auch die extern numerische Flexibilisierung in Form von Leiharbeit eine Rolle sowohl im Rahmen von Personalabbau als auch davon losgelöst. Leiharbeit ist im Fallbetrieb ein fester Bestandteil der Personalplanung. Versucht wird, mit einer geringen Belegschaftsstärke auszukommen und Schwankungen über flexible Arbeitszeiten und Leiharbeit abzufedern. Bereits vor Bekanntwerden der Abbaupläne wies das Werk mit 10 bis 15 Prozent einen relativ hohen Anteil an Leiharbeitern auf. Dieser wurde auch während des Abbaus beibehalten,

„weil wir einfach eine (...) Art saisonbedingte Atmung haben“ (Standortleiter).

So wird Leiharbeit in bestimmten Quartalen nicht eingesetzt und die bewegliche Arbeitszeit, d.h. der Minusbereich der Arbeitszeitkonten genutzt. In anderen Quartalen steigt das Arbeitsvolumen um 30 bis 50 Prozent,

“dann können wir das nicht nur mit Eigenen machen, weil da ist die Atmung einfach nicht ausreichend. (...) Und darum haben wir eigentlich (...) immer einen Stamm gehabt (...) an Leihkräften, und (...) natürlich haben wir den in (...) der Übergangszeit (...) ein Stück mit genutzt, um (...) da keine Härtefälle zu erzeugen, nicht. Aber über die Zeitachse, sage ich mal, haben wir eben auf der einen Seite die (...) abzubauenen Mitarbeiter, wir hatten also uns auch feste Zielzahlen vorgenommen, um (...) wieder auch danach, sage ich mal, mit der Atmungsfähigkeit über Leihkräfte zu atmen. Und (...) haben eigentlich nur, ich sage mal, über (...) eine Zeitachse, ja, so vom ersten Tag nach der Verlagerung, ja, dann sage ich mal über so 18 Monate haben wir damit gepuffert“ (Standortleiter).

Zeitgleich mit den Personalabbauplänen waren rund 100 Leiharbeitskräfte beschäftigt und auch in der Übergangszeit des Personalabbaus wurde Leiharbeit eingesetzt. Leiharbeit wird auch im Fallbetrieb nicht nur genutzt, um einen situativ auftretenden Personalbedarf wie er bei Krankheit oder Urlaub anfällt abzudecken. Vielmehr kommt sie temporär bei saisonalen und konjunkturellen Kapazitätsschwankungen zum Einsatz. Der qualitative Wandel zeigt sich darin, dass Leiharbeiter als eine flexible Randbelegschaft eingesetzt werden (Vgl. Seifert/Brehmer 2008, 335). Die Stammebelegschaft wird durch den Einsatz von Leiharbeit durch eine flexible Randbelegschaft ergänzt bzw. zum Teil ersetzt. Angenommen werden kann, dass Leiharbeit insgesamt in dieser Funktion zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, was auch zu einer verstärkten Inanspruchnahme von Leiharbeit geführt hat. Dafür spricht auch, dass Leiharbeit in Bereichen mit einem hohen Lohnniveau und einer starken Saisonabhängigkeit wie bspw. im Baugewerbe häufiger eingesetzt wird als in Niedriglohnbereichen wie bspw. dem Handel. Auch die Lohndifferenz zwischen Leiharbeitnehmer und Stammebelegschaft beeinflusst den Einsatz von Leiharbeit positiv (Vgl. ebd. 2008, 340).

Insgesamt konnten nach Einschätzung des Standortleiters durch die produktivitätssteigernden und kostenreduzierenden Maßnahmen zur Erhöhung des Auftragsvolumens rund 100 Arbeitsplätze gesichert werden.

Am Beispiel dieses Fallbetriebs zeigt sich das gängige Muster, dass die Arbeitgeber mit der Androhung von Arbeitsplatzverlust, unterstützt durch die bestehende hohe Arbeitslosigkeit, die von den Beschäftigten erkämpften

übertariflichen Leistungen zunehmend zurücknehmen können. Sind übertarifliche Spielräume ausgeschöpft, liegt es in der einzelwirtschaftlichen Logik, dass in verstärktem Maße auch Vereinbarungen auf tariflicher Ebene in Frage gestellt werden, um mit dem Verweis auf eine andernfalls unzureichende Wettbewerbsfähigkeit Beschäftigung zu sichern.

6.5.4 Umsetzung des Personalabbaus

Bei dem sich über zweieinhalb Jahre hinziehenden Personalabbau sollten keine betriebsbedingten Kündigungen erfolgen, ein ‚sozialverträglicher‘ Abbau war angestrebt.⁷¹ Mittels finanzieller Anreize wurde versucht, eine ausreichende Anzahl an Beschäftigten dazu zu bewegen, ‚freiwillig‘ aus dem Unternehmen auszuscheiden. Im Ergebnis konnte der geplante Personalabbau von 270 Beschäftigten durch Produkt- und Prozessinnovationen auf 170 Beschäftigte reduziert werden. Die primäre Zielgruppe für den Abbau waren ältere Mitarbeiter, deren Bereitschaft zum Verlassen des Unternehmens durch die Inanspruchnahme von Vorruhestand und Altersteilzeit über einen Aufhebungsvertrag in Verbindung mit einer Abfindungszahlung gefördert wurde. Rund 100 bis 110 Beschäftigte schieden über diesen Weg aus.⁷² Über den Sozialplan schieden weitere 45 Beschäftigte aus, wobei ca. 25 Arbeitnehmer eine Outplacementmaßnahme⁷³ in Anspruch nahmen. Die restlichen vom Abbau betroffenen Mitarbeiter verließen über Versetzungen das Werk. Zudem sind durch Tod, Fluktuation, etc.

⁷¹ Für den Fall betriebsbedingter Kündigungen wurden in einer Betriebsvereinbarung vom Juli 2001 abgestufte Maßnahmen festgehalten, die einem aus den Strukturmaßnahmen resultierenden Personalabbau am Standort entgegen wirken sollen. Hierzu zählt im ersten Schritt der Abbau von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, die Verkürzung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, der sukzessive Abbau von 40-Stunden-Verträgen, der Abbau von Mehrarbeit. Hinzu kommt die Förderung von Teilzeitbeschäftigung mittels zusätzlicher materieller Anreize, Ringtausch, d.h. wenn ein Beschäftigter, dessen Arbeitsplatz nicht bedroht ist, seine Bereitschaft zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags ausdrückt, werden alle Möglichkeiten genutzt, den freiwerdenden Arbeitsplatz mit einem Beschäftigten zu besetzen dessen Arbeitsplatz entfällt sowie Versetzungsangebote innerhalb des Konzerns auf freiwilliger Basis. In einem zweiten Schritt wird eine Arbeitsmarktagentur eingeschaltet, um Outplacementmaßnahmen durchzuführen und gegebenenfalls eine Transfergesellschaft geprüft, um Arbeitnehmer in neue Beschäftigung zu vermitteln.

⁷² Im Angestelltenbereich reduzierte sich die Zahl der Beschäftigten von 350 auf 290 Mitarbeiter, wobei fast alle 60 Beschäftigten über Altersteilzeit ausschieden.

⁷³ Outplacementmaßnahmen nach §254 SGB III sollen die betroffenen Arbeitnehmer bei der Suche nach einen neuen Arbeitsplatz unterstützen. Innerhalb der Kündigungsfrist wurden die Beschäftigten für Bewerbungstrainings und Schulungsmaßnahmen bezahlt freigestellt.

freiwerdende Arbeitsplätze nur teilweise wiederbesetzt worden. Auseinandersetzungen um betriebsbedingte Kündigungen fanden nicht statt.

Die älteren Mitarbeiter wurden zuerst angesprochen,

„um nicht über den Sozialplan zu gehen und – und die Jüngeren dann anzugreifen“ (Standortleiter).

Denn bei der Sozialauswahl, d.h. der Reihenfolge der Entlassungen, die dann gegriffen hätte, sind nach §1 KSchG das Alter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Unterhaltspflichten und die Schwerbehinderung des Arbeitnehmers die ausschlaggebenden Kriterien. Teilweise wurden die älteren Beschäftigten zum Ausscheiden gedrängt.

„Wir hatten also Glück, dass wir soviel Potential hatten, und die Kollegen das auch angenommen hatten, die in dem Alter waren. (...) Natürlich wurden die Kollegen teilweise schon (...) unter Druck gesetzt. Ist nicht so, dass da gar nichts da war an Druck“ (Betriebsrat).

Auch wenn der Standortleiter einerseits betont, dass die Aufhebungsverträge mit den älteren Mitarbeitern einvernehmlich abgeschlossen worden seien, bringt seine weitere Äußerung andererseits doch zum Ausdruck, dass den älteren Beschäftigten die Präferenzen der Geschäftsleitung deutlich vor Augen geführt wurden:⁷⁴

„in gemeinsamen Gesprächen, also mit Betriebsrat und Personalverwaltung (...) immer erst mal offen. Die haben alle ein Angebot bekommen. Und es war freiwillig (...) ich sage mal, sind einfach gemeinsam den Weg mitgegangen (...) wirklich fair und offen den Leuten gesagt hat (...) also uns ist es lieber, ja, wenn die irgendwie ein, zwei Jahre früher dann reingehen und dann mal eben die Jungen halten“ (Standortleiter).

Als zusätzlichen finanziellen Anreiz gab es für ältere Mitarbeiter, die sich bereit erklärten bis Ende 2001 auszuscheiden, eine Zusatzprämie von zwei Bruttomonatsgehältern, *„was auch bei einigen Wirkung zeigte“ (Betriebsrat).*

Eine weitere Zielgruppe neben den älteren Beschäftigten waren die weniger qualifizierten Mitarbeiter.

⁷⁴ Älteren Mitarbeitern wurden gemeinsam mit ihren Lebensgefährten Seminare mit einer Betriebspsychologin angeboten, um sie auf die Zeit nach dem Erwerbsleben vorzubereiten.

„Wir wollten natürlich auch mit der Anpassung (...) eine Qualifizierungserhöhung (...) haben“ (Standortleiter).

Daher wurde sich beim Abbau auf die weniger qualifizierten Beschäftigten konzentriert. Diese Mitarbeiter,

„die etwas jünger waren oder so, die haben wir dann wirklich gezielt angesprochen und haben denen dann die Möglichkeit gegeben entweder über Aufhebungsverträge oder aber auch übers Outplacement [auszuscheiden]“ (Standortleiter).

Die Arbeitsverwaltung wurde für die Meldeverpflichtung bei Massenentlassungen aufgesucht und von Anfang an für die Beratung zu Fördergeldern im Zusammenhang mit Personalabbau in Anspruch genommen. Für die Outplacementmaßnahme wurden Sozialplanzuschüsse gewährt. Im betrieblichen Alltag besteht *„überhaupt keine Beziehung“ (Standortleiter)* zur Arbeitsverwaltung. Auch bei der Besetzung offener Stellen ist die Agentur für Arbeit kein Ansprechpartner, nachdem mit der Bewerberauswahl negative Erfahrungen gemacht wurden.

Für zwei Führungskräfte gab es ein Replacement, d.h. eine beschäftigungssichernde und begleitende Maßnahme bis zum Einmünden in ein neues Arbeitsverhältnis.

Es zeigt sich eine Gleichzeitigkeit von Entlassungen und Einstellungen. Während ältere und weniger qualifizierte Beschäftigte entlassen werden, erfolgt zeitgleich die Einstellung von hochqualifizierten Arbeitnehmern. Vermieden werden sollte damit auch eine Überalterung der Belegschaft.

„Wir haben also in der Zeit (...) so in der Größenordnung (...) von 40 High Potentials, (...) die haben wir zusätzlich eingestellt. War auch vom ersten Tag an, also auch mit dem Betriebsrat, dass wir eigentlich in den Bereichen, wo wir eigentlich durch Innovation oder (...) durch Höherqualifizierung (...) da haben wir eigentlich auch gemeinsam uns auch nichts vorgemacht, da haben wir, obwohl wir im Abbau waren (...) immer ein Assessment gemacht (...) wir haben wirklich immer jüngere Leute (...) nachgeschoben“ (Standortleiter).

Im Rahmen des Personalabbaus kam es einerseits zum Verlust qualifizierter Beschäftigter.

„Da sind ne ganze Menge Leute gegangen, die die gar nicht haben los werden wollen. Aber das ist nun mal so. (...) und der Personalchef hat nur an seine Kopfzahlen gedacht (...) insofern war es denen egal, wer da geht, Hauptsache fort. Aber es tut natürlich weh, es tut heute noch weh, was da für welche gegangen sind“ (Betriebsrat).

Andererseits wurden nicht alle von der Geschäftsleitung angedachten Beschäftigten entlassen. Als Druckmittel, um diese Entlassungen zu verhindern, setzte der Betriebsrat die mögliche Gründung der geplanten aber bis dato nicht umgesetzten Transfergesellschaft ein. Dies wäre für das Unternehmen kostspielig geworden, da Rücklagen gebildet hätten werden müssen. Letztlich wurde keine Transfergesellschaft gegründet, weil über die drei Größen, Innovation, Produktivität und erhöhtes Austragsvolumen bereits vor der kompletten Umsetzung der geplante Personalabbau reduziert werden konnte.

Die Ausleihe von Mitarbeitern zwischen den Abteilungen ist seit der Einteilung in Geschäftsfelder erschwert. Während zuvor häufiger Mitarbeiter zwischen einzelnen Betrieben ausgeliehen wurden, steht nunmehr bei jedem Geschäftsfeld der zu erbringende Beitrag im Fokus. Zwar kommt es durchaus vor, dass Mitarbeiter bei Arbeitsmangel an andere Konzernbetriebe ausgeliehen werden, problematisch sind hierbei allerdings die im Vergleich zur Leiharbeit höheren Kosten und die eingeschränkte Verfügbarkeit über die Arbeitskräfte.

“Früher war das mal anders, da hat man so etwas mehr machen können. Wenn es dem schlecht ging, dann hat man fragen können. Aber heute, da hat jeder sein Geschäftsfeldbeitrag zu bringen. Und dann merkst du es schon. Dass du von einer Abteilung in die andere welche verleihst, das ist immer ein Kampf. Die tun lieber die Leiharbeiter nehmen, als einen aus einer anderen Abteilung (...). Weil die [aus der anderen Abteilung ausgeliehenen] können sie gleich wieder abholen, wenn sie sie brauchen. Weil ist ja so, wenn die Leute brauchen, dann sagt der: ‚Ich brauche meine Leute wieder.‘ Und dann steht der Kerl da und hat keine auf Vorrat. Das ist ja auch nicht einfach. Deshalb machen sie es ja ungern. Aber wir drängeln sie immer, das zu machen“ (Betriebsrat).

Interne Konkurrenz erschwert zunehmend einen zuvor durchaus gängigen Mitarbeiteraustausch zwischen unterschiedlichen Abteilungen.

Der Beschäftigungsabbau wurde primär über den Abbau von älteren und geringer qualifizierten Beschäftigten bewältigt. Jüngere und höher qualifizierte Belegschaften stimmen mit der Strategie der Technologieführerschaft überein. Auch die Gleichzeitigkeit von Entlassungen und der Einstellung von hochqualifizierten Beschäftigten fügt sich in dieses Bild ein. Insgesamt zeigt sich auch bei der Belegschaft aller Konzernstandorte in Hessen ein großer Teil an hochqualifizierten Beschäftigten. Rund die Hälfte der Belegschaften in Hessen haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss.

Neben der einseitigen kurzfristigen Kostenreduzierung durch Personalabbau, nehmen mittelfristig Produkt- und Prozessinnovationen eine relevante Rolle ein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und damit nicht zuletzt einen Beitrag zur Standort- und damit Beschäftigungssicherung für die verbliebene Belegschaft zu leisten.

6.5.5 Weiterbildung

Die Weiterbildungspolitik stellt bislang keinen Schwerpunkt in der Betriebsratsarbeit dar. Der Betriebsrat hat sich im Rahmen des Abbaus mit Fragen zur Rente und zum Vorruhestand beschäftigt. Im Bereich Weiterbildung/Qualifizierung gab und gibt es bislang keine verstärkten Aktivitäten.

Der ehemals breiter gefasste Weiterbildungsansatz im Konzern wurde mittlerweile, allerdings unabhängig vom Sozialplan, eingeengt. Die Weiterbildungsmaßnahmen fanden nach Feierabend statt, wobei der Arbeitgeber die Finanzierung übernahm und die Beschäftigten ihre arbeitsfreie Zeit einbringen mussten. Möglich gewesen war die ehemalige breiter gefasste Weiterbildung durch die Qualifizierungsverantwortlichen im Konzern, die ein Interesse daran hatten,

„dass jeder da etwas macht. Windows, Word, Excel (...) oder Businessenglisch, Hauptsache sie haben Schulungen gemacht. Und zahlen mussten es die hier. Und der konnte sich nicht mal wehren der Chef (...) das haben sie irgendwann gemerkt, dass das schwachsinnig ist. (...) Jetzt heute haben sie ja alles zugemacht. Du kriegst nur noch (...) wenn der Chef sagt, du darfst das machen. Aber das ganz offene ist weg“ (Betriebsrat).

Vor dem Hintergrund, dass es kein Verständnis dafür gab, warum bspw. die *„Abkanter anfangen spanisch zu lernen“ (Betriebsrat)*, entscheidet nun der Vorgesetzte über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen.

Der betriebliche Qualifizierungsbedarf wird nicht systematisch ermittelt.

„Bei SAP (...) oder so (...) was man braucht für die Arbeit, das wird hier schon gemacht. Aber natürlich auf schmaler Spur (...) am besten noch learning-by-doing, logischerweise“ (Betriebsrat).

Der Ablauf stellt sich in der Regel so dar, dass bspw. bei erforderlichem Qualifizierungsbedarf durch den Einsatz neuer Maschinen, im Vorfeld wenige ausgewählte Beschäftigte geschult werden, die anschließend ihre Kenntnisse an die restlichen Beschäftigten weitergeben.

„Da sind wir auch ein bisschen schwach als Betriebsrat. Richtige Planung, ein Konzept haben wir da nicht. Obwohl wir es eigentlich mittlerweile mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz ja ein bisschen besser machen könnten. (...) es ist nicht immer einfach“ (Betriebsrat).

Der Betriebsrat nimmt seine Handlungsmöglichkeiten von Mitbestimmung und Beratung bei der Berufsbildung, die ihm durch das novellierte BetrVG gegeben sind, (noch) nicht wahr. So existiert bislang auch nur die *Idee* des Betriebsrats, im Bereich der Gruppenarbeit das Thema Qualifizierung zu stärken, indem z.B. eine Qualifikationsmatrix erstellt wird, die von der Gruppe mit gesteuert wird, sodass nicht alles „von oben“ vorgegeben wird.

Personalentwicklung spielt im Betrieb eine erhebliche Rolle. Qualifizierungen zum Erlernen neuer Technologien erfolgten während der Umstrukturierung rotierend für alle Mitarbeiter. Im Relaiskasten-Bereich wurden angelehrte Frauen über ein halbes Jahr intern geschult, um die neuen Anforderungen zu erfüllen, *„da ist also von der Qualifizierung her (...) auch intern sehr viel gelaufen“ (Standortleiter).*

Die neue Denkweise im Bereich der Weiterbildung beinhaltet die Stärkung der Eigenverantwortung für jeden Einzelnen. Im Rahmen der Umstrukturierung wurden rund 120 Workshops über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren durchgeführt. Die einzelnen Gruppen bestanden aus 8 bis 9 Mitarbeitern, die mit Extraseminaren und Schulungen in fortlaufenden, vierteljährlichen, aufeinander aufbauenden Workshops qualifiziert wurden. Bereits vor dem Personalabbau gab es Gruppenarbeit. Die Gruppengröße mit zum Teil rund 20 Mitarbeitern entsprach nicht immer der Vorgabe von maximal 6 bis 9 Beschäftigten. Aus den Gruppen haben 7 bis 8 Beschäftigte an den Workshops teilgenommen.

„Also immer dann ein Mix. Andere haben dann wieder mal pausiert und dann wieder andere“ (Standortleiter).

In den Gruppen gibt es eine übergeordnete psychologische Betreuung im Falle von Konflikten. Weiterhin existiert eine Paritätskommission für Streitigkeiten bspw. bei der Entlohnung. Ferner gibt es von der Gruppe selbst gewählte Gruppensprecher, die intensiver geschult wurden, um Diskussionen zu den vorgenannten Themen zum Teil auch in der Gruppe führen können. Sachliche Themen werden in Workshops aufgenommen.

Weiterbildungsmaßnahmen finden mit 90 Prozent fast ausschließlich konzernintern statt. Es gibt einen großen eigenen Ausbildungsbereich im Konzern, der sowohl Fachkompetenzen als auch soziale Kompetenzen zu vermitteln versucht. Nur wenige Maßnahmen wie bspw. Sprachkurse werden in- und extern angeboten. Zu 70 Prozent erfolgen die Qualifizierungen in wöchentlichen Schulungen, wobei die Arbeitszeit bezahlt wird. Mitunter finden Weiterbildungsmaßnahmen am Wochenende statt.

Insbesondere für höher qualifizierte Beschäftigte unterstützt der Betrieb Weiterbildungsmöglichkeiten. Es bestehen Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bspw. über eine Refa-Ausbildung für Techniker oder Ingenieure. Möglich sind auch unbezahlte Freistellungen mit einer Wiedereinstellungsgarantie für Weiterbildungen wie bspw. einen Abschluss als Techniker. Vor Prüfungen besteht mitunter die Möglichkeit der bezahlten Freistellung.

Auch in diesem Fallbetrieb weist der Betriebsrat im Bezug auf den Bereich der Weiterbildung ein inaktives Verhalten auf. Der Betriebsrat ist sich durchaus darüber bewusst, dass er seine Möglichkeiten auf eine planvollere Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung nicht nutzt, verändert jedoch diese Situation nicht. Dies lässt vermuten, dass eine Sensibilisierung des Betriebsrats für die Weiterbildungserfordernisse der gesamten Belegschaft sinnvoll ist und ihm der Zugewinn einer planvollen und präventiven betrieblichen Weiterbildungspolitik aufgezeigt werden müsste. Weiterhin scheint es erforderlich zu sein, den Betriebsrat für den eigenen Weiterbildungsbedarf zu sensibilisieren und anschließend zu qualifizieren, um ihn in die Lage zu bringen, das Handlungsfeld Qualifizierungspolitik im Betrieb kompetent ausfüllen zu können. Ansprechpartner hierfür ist die zuständige Gewerkschaft. Eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit könnte einen Beitrag dazu leisten, das Handlungsfeld Qualifizierungspolitik in den Betrieben von Seiten des Betriebsrats zu füllen und damit Anforderungen an eine präventive Weiterbildungspolitik an die Arbeitgeberseite stellen zu können.

6.6 Fallbetrieb C: Keine Alternative zum Beschäftigungsabbau

Der Fallbetrieb gehört zu einem aus drei Geschäftsbereichen bestehenden deutschen Traditionskonzern. Im Fallbetrieb setzen sich die seit den 1990er Jahren erfolgten Umstrukturierungsmaßnahmen im Konzern fort. Bereits seit mehreren Jahren wurde der Konzern immer weiter zergliedert und in Teil-GmbHs zerschlagen. Mitte der 1990er Jahre wurde als erster Schritt damit begonnen Profit-Center zu bilden, aus denen von 1996 bis 1998 in einem weiteren Schritt die Bildung eigenständiger Gesellschaften erfolgte. Damit einher ging ein Wechsel von Vorständen und Geschäftsführern. Auch fanden immer wieder neue Umstrukturierungen statt, wobei die Zeiträume zwischen einzelnen Umstrukturierungen mit maximal eineinhalb Jahren sehr kurz waren und es erschwerten, dass neue Ideen auch wirklich fußen konnten. Im nächsten Schritt wurde sich von einzelnen dieser Gesellschaften getrennt.⁷⁵

Im Jahr 2000 wurde der Fallbetrieb von einem weltweit führenden Anbieter von Produktionssystemen und produktionsbegleitenden Dienstleistungen für die Automobilindustrie übernommen. Noch im Jahr 2003 bestand die GmbH zu der der Fallbetrieb zählte, aus drei Betrieben an verschiedenen Standorten. Aus diesen wurden eigenständige Gesellschaften gebildet. Hieraus ergaben sich in den administrativen Bereichen teilweise Überkapazitäten, die die Kostensituation der verbleibenden Bereiche verschärften. Entgegen optimistischeren Schätzungen kamen starke Rückgänge im Auftragseingang hinzu sowie ein anhaltender Margendruck. Anhand einer längerfristigen Marktbetrachtung schloss die Geschäftsleitung, dass nicht so schnell wieder ein Umsatzvolumen erreicht werden könne, das die gesamte Belegschaft tragen würde.

Im Frühjahr 2003 kam für sieben Monate Kurzarbeit zum Einsatz. Allerdings war absehbar, dass alleine mit dieser Maßnahme die bestehenden Probleme nicht zu bewältigen sind. Während der Kurzarbeit wurden Verhandlungen über einen Sozialplan aufgenommen. Zunächst beschränkten sich die Verhandlungen auf den klassischen Sozialplan, d.h. auf Abfindungsregelungen. Erst in einer späteren

⁷⁵ Im Sommer 2005 verkaufte die Konzernmutter den Fallbetrieb an einen japanischen Konzern. Alle Arbeitsplätze sollten am Standort erhalten bleiben.

Phase wurde erstmalig im Konzern die Gründung einer Transfergesellschaft diskutiert.

Vor dem Hintergrund bevorstehender Massenentlassungen und dem Beginn von Sozialplanverhandlungen, forderte das neu zusammengesetzte Betriebsratsgremium Unterstützung von der zuständigen Geschäftsstelle der Gewerkschaft ein. In erster Linie ging es dem Betriebsrat darum, zumindest den Stand der zuletzt im Betrieb ausgehandelten Sozialpläne zu halten. Denn die Erfahrung mit Sozialplänen war, dass deren Qualität sukzessive abnahm.⁷⁶ Auf den Vorschlag des Gewerkschaftssekretärs hin forderte der Betriebsrat eine externe Beratung zur Beurteilung der vorgelegten Zahlen. Hier spiegelte sich

„also noch die Hoffnung, dass sich diese von uns ursprünglich genannten Zahlen deutlich reduzieren lassen, durch Umstrukturierungen, andere Prozesse und wie auch immer“ (Personalleiter).

Der Betriebsrat hatte zwei Beweggründe, eine externe Beratung hinzuzuziehen:

„Zum einen haben wir auch ein bisschen auf Zeit gepokert. Je länger das gedauert hat, desto länger waren die Mitarbeiter erst mal beschäftigt. (...) Auf der anderen Seite war von dem Betriebsrat noch nie einer mit einem Personalabbau sprich Sozialplan in Berührung gekommen. Es war für uns alle absolutes Neuland. (...) Am Anfang hat sich die Geschäftsleitung auch ein bisschen geziert, wie viele Personen betroffen sind, wissen sie nicht und so, und da haben wir natürlich da auch schön Zeit verstreichen lassen“ (Betriebsrat).

Der Betriebsrat zog eine Unternehmensberatung und einen Anwalt hinzu. Gleichzeitig nahm auch die Geschäftsleitung ein Beratungsunternehmen in Anspruch,

„im Prinzip ist dadurch eine Auszeit eingetreten, in der sowohl die Personalberatung vom Mutterkonzern im Hause war, wie die Beratung, die über den Betriebsrat im Hause war, sich Daten und Zahlen beschafft haben und dann ist man im Prinzip in die Diskussion wieder neu eingestiegen. So dass wir erst im Ende August den Abschluss des Sozialplans verhandelten“ (Personalleiter).

Zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmens und seiner Wettbewerbsfähigkeit fanden Personalanpassungsmaßnahmen statt. Bei der Sozialauswahl wurden, im Einklang mit der Rechtsprechung, in allen Tätigkeitsgruppen Altersstufen gebildet, um die Altersstruktur des Betriebs zu berücksichtigen und innerhalb der einzelnen

⁷⁶ Zudem hatte der Fallbetrieb, so der Gewerkschaftssekretär, verglichen mit umliegenden Betrieben schlechtere Vereinbarungen im Sozialplan getroffen.

Altersgruppen die Sozialauswahl zu treffen. Somit wurde Mitarbeitern aus allen Altersgruppen gekündigt.

Unter der Voraussetzung, dass Strukturkurzarbeitergeld von der Agentur für Arbeit bewilligt wird,⁷⁷ wurde den von Entlassung bedrohten Arbeitnehmern das Angebot gemacht, in eine Transfergesellschaft zu wechseln. Ziel war es, hierdurch die Chancen der Beschäftigten auf eine neue dauerhafte Beschäftigung bei einem neuen Arbeitgeber zu erhöhen und sie für die Übergangsphase sozial abzusichern. Um diese Ziele zu erreichen, wurden sowohl Qualifizierungs- als auch Outplacementmaßnahmen angeboten. Die Mehrzahl der betroffenen Beschäftigten entschied sich für den Übergang in die Transfergesellschaft.

6.6.1 Unternehmensstrategie, -ziele, -politik

Anfang des Jahres 2002 wurde im Konzern weltweit ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm erstellt, das neben Kapazitätsanpassungs- und Kostensenkungsmaßnahmen schwerpunktmäßig auf Prozessoptimierung und Asset Management, d.h. die Senkung des gebundenen Vermögens, zielte. Der wesentliche Teil der mit dem Restrukturierungsprogramm verbundenen Sonderaufwendungen entfiel auf den Abbau von mehr als 300 Stellen. Strategisch strebte der Konzern ein ertragsorientiertes Wachstum mit internationalem Führungsanspruch im Bereich der angewandten Messtechnik an. Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse sowie die Ausrichtung aller Unternehmensteile auf die Bedürfnisse des Marktes wurden als entscheidend angesehen, um den Kunden den entscheidenden Vorsprung im internationalen Wettbewerb zu ermöglichen.

Die im Sommer 2003 überarbeiteten Strategien der Unternehmensbereiche des Konzerns stellten die Eckpunkte der Konzernstrategie dar. Dabei wurden der Erhalt und Ausbau der jeweiligen Marktpositionen und die selektive Erschließung neuer Anwendungsfelder bei zugleich gesteigerter Ertragskraft als Zielsetzungen definiert. Unterstützt wurden diese durch die konsequente Nutzung des weltweiten Vertriebs- und Dienstleistungsnetzwerkes. Eine weitere Basis um die vorgenannten Ziele erreichen zu können, war der Ausbau der

⁷⁷ Damals war noch eine Laufzeit von bis zu zwei Jahren möglich.

Technologieführerschaft in den Kernarbeitsfeldern. Auch die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter wurden betont.

Im Rahmen der Umstrukturierung wurden im Fallbetrieb die Ablaufprozesse verschlankt, Funktionen zusammengefasst, Schnittstellen bereinigt und wo möglich, Standardisierungen und Modularisierungen umgesetzt. Da keine Massen- oder Serienfertigung erfolgt, ist im Fallbetrieb bereits eine Losgröße von 10 oder 12 Stück ein Standard und zählt bereits als hohe Stückzahl. Ziel war es, die hergestellten Grundsysteme so modular zu bauen, dass die einzelnen Komponenten immer wieder verwendet werden können.

Im Jahr 2004 wurden durch die Komplettschließung eines Unternehmensbereichs weitere Flächen auf dem Betriebsgelände nicht mehr genutzt. Da die Gewerkschaft auf ein Liegenschaftskonzept drängte, begannen Diskussionen zur Errichtung eines Gewerbeparks. Um Interessenten für die brachliegenden Flächen auf dem Gelände zu finden, wurde u.a. eine Veranstaltung mit einer Vernissage, Künstlern, dem Oberbürgermeister usw. durchgeführt.

„Das war wahrscheinlich nicht so erfolgreich. (...) Es gab Interessenten, die wollte man dann aber hier doch nicht so haben. Also man wollte jetzt hier nicht einen Supermarkt haben auf dem Werksgelände oder so (...) an so etwas war man nicht interessiert. Man ist (...) daran interessiert hier wieder Produzierendes Gewerbe anzuziehen. Sonst hätte man wohl schon die ein oder andere Halle wieder vermietet“ (Betriebsrat).

Die Immobilien- und Servicegesellschaft, die vierte große Säule innerhalb des Konzerns, verwaltete die Liegenschaft, war zuständig für den Support für die drei Gesellschaften und bot auf dem Gelände Komplett-Pakete an. Mieter von Büroräumen konnten sämtliche Leistungen von gängigen Mieterleistungen bis hin zur Telefonanlage, Betreuung des Netzwerkes etc. beziehen. Das Konzept wurde nachgefragt, auch wenn noch Kapazitäten frei waren. Der Konzern investierte zudem in die Außendarstellung des Betriebes wie z.B. in die Sanierung der Fassaden.

6.6.2 Aktueller Verhandlungsprozess

Nachdem die Personalabbaupläne bekannt waren, kam es zu keinen Protestaktionen der Belegschaft.

„Das ist eigentlich ohne alles abgelaufen. (...) Die Bereitschaft hier etwas für seinen Arbeitsplatz zu tun oder so etwas ist sehr sehr gering. Aber die war auch schon früher bei Tarifforderungen immer sehr gering“ (Betriebsrat).

Bereits der relativ niedrige gewerkschaftliche Organisationsgrad von 16 Prozent ist ein Anhaltspunkt für eine geringe Durchsetzungskraft der Belegschaft, die durch die fehlende Mobilisierungsfähigkeit verstärkt wird.⁷⁸

Das in Sozialplanverhandlungen noch unerfahrene neue Betriebsratsgremium bezog den für den Betrieb zuständigen Gewerkschaftssekretär von Beginn an ein. Der Betriebsrat schätzte die kompetente Unterstützung durch den ebenfalls neuen gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer, der den gesamten Prozess begleitete, zumal es zwischen dem vorherigen Betreuer und Betriebsrat Unstimmigkeiten gab:

„Das hat irgendwo menschlich nicht harmoniert. Das war natürlich jetzt für uns noch ein Glücksfall, dass da noch ein neuer Betreuer kam. Und wir dann im Aufsichtsrat noch einen Kollegen haben, der sich mit Rechtsfragen auskannte und uns also wunderbare Tipps geben konnte (...) Die Verbindung braucht man einfach an der Stelle. Man muss einfach jemanden kennen, Hauptsache, der kennt wieder jemanden und dann kommt man auch weiter, wenn man selber irgendwie nicht weiter weiß“ (Betriebsrat).

Der Gewerkschaftssekretär versuchte den Betriebsrat zu überzeugen, sich in diesem Prozess zu qualifizieren und insbesondere eine neue Qualität in den Sozialplan zu bringen. Gemeinsam verständigten sie sich darauf, keine Namensliste der Geschäftsleitung über zu entlassende Beschäftigte zu akzeptieren. Ohne gültige Namenliste ist der Arbeitgeber verpflichtet, die dringenden betrieblichen Erfordernisse für die Kündigung im Prozess darzulegen und zu beweisen. Der Abschluss einer Namenliste hätte dazu geführt, dass der Kündigungsschutz der Arbeitnehmer eingeschränkt wird. Denn unabhängig davon, ob ein betrieblicher Grund für die Kündigung besteht, wird dieser von den Arbeitsgerichten vermutet und die Sozialauswahl lediglich auf grobe

⁷⁸ Der Fallbetrieb zählte 1984 bei den Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche zu den Streikbetrieben. In der Belegschaft hängt noch immer nach, dass die Angestellten damals gegen ihren Willen in den Streik getrieben wurden. Darin sieht der Gewerkschaftssekretär das Problem der riesigen Organisationsdefizite und auch kaum Chancen, dies zu beheben. *„Das ist so eine richtige verkaterte Verärgerung über die damalige Situation und das ist nie aufgearbeitet worden“ (Gewerkschaftssekretär).*

Fehlerhaftigkeit überprüft.⁷⁹ Der Betriebsrat, zu dessen Aufgaben der Schutz der Arbeitnehmer zählt, entscheidet darüber, ob eine Namensliste erstellt wird und damit auch, ob gerichtlich kaum noch anfechtbare rechtswidrige Kündigungen möglich werden (Vgl. Kremer/Zeibig 2008, 321f.). Weiterhin konnte der Betriebsrat in anderen Unternehmen abgeschlossene Sozialpläne einsehen und sie mit den bisherigen Standards im Fallbetrieb vergleichen. Auf Anregung des Gewerkschaftssekretärs hin berief der Betriebsrat Abteilungsversammlungen ein, in denen die Beschäftigten nicht lediglich zum Stand der Verhandlungen informiert wurden, sondern auch über die Arbeitsprozesse diskutierten, um mögliche Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Unter anderem wurde das Problem der Margenverluste diskutiert und an Einzelbeispielen dokumentiert.

Das Fallbeispiel zeigt: Externe Unterstützung kann zur Entwicklung von Strategien beitragen sowie die Transparenz über außerbetriebliche Standards erhöhen und damit Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Nach der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 lassen sich 75 Prozent der befragten Betriebsräte bei betrieblichen Konflikten von der Gewerkschaft beraten, 69 Prozent besprechen sich mit dem Gewerkschaftsvertreter und 57 Prozent nutzen die gewerkschaftliche Unterstützung bei der Vermittlung von Experten (Vgl. Schäfer 2008, 296). Ein zunehmender Beratungsbedarf der Betriebsräte entsteht durch die Vielzahl von neuen und komplexen Themen, die sie bearbeiten müssen. Nicht in jedem Fall sind sie professionalisiert genug, um Verhandlungsmacht aufbauen zu können. Indem sich der Betriebsrat fachliche Kompetenzen durch externe Beratung organisiert, hilft ihm dies dabei Entscheidungen mit oftmals weitreichenden Folgen treffen zu können. Neben dem gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer zog der Betriebsrat einen Unternehmensberater hinzu.

Mit der Forderung der Betriebsrats nach einem wirtschaftlichen Berater wurde der Geschäftsleitung klar,

⁷⁹ § 1 Abs. 3 KschG regelt die Vorgaben für die soziale Rechtfertigung betriebsbedingter Kündigungen. Zu den Kriterien, die berücksichtigt werden müssen zählen die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung. Ausnahmen sieht das Gesetz für die sogenannten Leistungsträger, deren Weiterbeschäftigung im berechtigten betrieblichen Interesse liegt und für jüngere Beschäftigte vor, um eine ausgewogene Altersstruktur im Betrieb zu erhalten (Vgl. Kremer/Zeibig 2008, 321f).

„dass der Prozess wesentlich länger dauert und wir dann mindestens ein Quartal wieder verlieren in diesem Prozess und damit klar die Verlustsituation dramatisch dann auch verändern wird. Das kann man als Verhärtung verstehen. Da aber (...) auch die Beratung, die da ausgewählt wurde, einen sehr vernünftigen Eindruck gemacht hat (...), hat sich das Thema dann relativ schnell auch wieder beruhigt“ (Personalleiter).

Der Betriebsrat hielt seine Strategie, auf Zeit zu spielen und dadurch möglichst lange Beschäftigung zu halten, bis zu dem Zeitpunkt bei, bis der Wirtschaftsprüfer des Betriebsrats äußerte, dass mehr Beschäftigte als bislang von der Geschäftsleitung geplant entlassen werden müssten. Ende August 2003 wurden die Verhandlungen beendet. *„Ich denke de facto hat es sich in der Zeit auch deutlich verbessert“ (Betriebsrat).* Die Abfindungsbeträge und der Zusatzbetrag für Beschäftigte mit Kindern konnten erhöht sowie für Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr noch ein Pauschalbetrag von 3.500 Euro vereinbart werden.

„Wer 50 ist, hat es unheimlich schwer, der wird kaum noch einen Arbeitsplatz kriegen. Das war dann halt wichtig, dass die Leute was bekommen haben“ (Betriebsrat).

Übertarifliche Leistungen wurden im Rahmen der Sozialplan- Verhandlungen nicht abgebaut. Bereits in den Jahren zuvor wurden im Konzern zweimal hintereinander übertarifliche Leistungen angerechnet.

„Also da ist nur im maximal fünfstelligen Bereich für die gesamte Firma hier was zu holen. Also die Beträge sind so niedrig, dass sich das nicht mehr lohnt. (...) Das wurde erst gar nicht diskutiert“ (Betriebsrat).

Trotz der eher unüblich langen Verhandlungsdauer von knapp einem halben Jahr und dem Vorwurf der Geschäftsleitung an den Betriebsrat, die Sozialplanverhandlungen zu verschleppen, eskalierten sie zu keinem Zeitpunkt. Das zeigt sich auch darin, dass keine Einigungsstelle eingesetzt wurde. Zu offensichtlich war für beide Seiten, dass viele Fragen zu klären waren. Zudem kam zum ersten Mal eine Transfergesellschaft zum Einsatz,

„bisher wurde immer nur Personal abgebaut, und die Leute raus, so. Und das hat natürlich auch dazu geführt, dass es ein bisschen länger gedauert hat“ (Betriebsrat).

Die Verhandlungen schritten zügig voran, nachdem das Thema der Transfergesellschaft aufgekommen war. Bei der Auswahl einer Transfergesellschaft konnte sich Betriebsrat und Management zunächst nicht

einigen. Kontakte bestanden zu einer arbeitnehmer- und einer arbeitgebernahen Transfergesellschaft,⁸⁰ die beide ihr Konzept vorstellten,

„wir haben uns zunächst beraten wie das Thema überhaupt funktioniert, wir waren ja eigentlich noch völlig unbeleckt“ (Personalleiter).

Eine dritte Transfergesellschaft, die über den Kontakt eines Kollegen ins Gespräch kam, überzeugte mit ihrem Konzept beide Parteien,

„wir standen natürlich auch unter dem Druck, irgendwann zu einer Einigung kommen zu müssen“ (Personalleiter).

Eine direkter Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen wurde nicht vereinbart, sondern dieser an ein festgelegtes Kriterium gebunden. Betriebsbedingte Kündigungen für die Arbeitsverhältnisse der nach der Umsetzung des Transfersozialplans im Betrieb verbleibenden Beschäftigten wurden bis Ende September 2004 nur dann ausgeschlossen, wenn der Deckungsbeitrag aus dem Auftragseingang einen bestimmten Betrag nicht unterschritt.

Der Betriebsrat wurde von der Geschäftsleitung als Akteur ernstgenommen. Anerkannt wurde, dass die Betriebsräte besser mit den betrieblichen Abläufen vertraut sind und sie oftmals zutreffender beurteilen können.

Die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen lassen sich als kooperatives Interaktionsmuster (s. Kap. 3.2) oder auch mit „Anerkennung und Kooperation“ (Richter/u.a. 2001, 114) beschreiben. Die Kooperation der Betriebsparteien zeichnet sich dadurch aus, dass die jeweiligen Interessen anerkannt und als rechtmäßig angesehen werden (Vgl. ebd.). Protestaktionen als Druckmittel kommen nicht zum Einsatz. Kooperation und Respekt kennzeichnen die betrieblichen Sozialbeziehungen. Selbst die verhältnismäßig lange Verhandlungsdauer führte zu keinen verhärteten Positionen. Der beiderseitige Beratungsbedarf war offensichtlich. Im Vordergrund stand die Suche nach Kompromissen, ohne die Konflikte zu stark zu machen. Die Belegschaft wurde vom Betriebsrat informiert und in die Suche nach Alternativen eingebunden. Der Betriebsrat erhöhte über externe Beratungen seine Handlungsfähigkeit. Wenn es

⁸⁰ Informationen zu den Transfergesellschaften wurden von der Geschäftsleitung auch über die Agentur für Arbeit eingeholt.

nicht gelingen sollte, Alternativen zum Beschäftigungsabbau zu finden, wurde angestrebt, den Arbeitsplatzverlust mit dem bestmöglichen finanziellen Ausgleich für die Beschäftigten etwas abzufedern und ihre Chancen auf eine neue Beschäftigung über die Gründung einer Transfergesellschaft zu erhöhen. Während die Gewerkschaft stark in den gesamten Prozess eingebunden ist, spielt der Arbeitgeberverband eine untergeordnete Rolle.

6.6.3 Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung

Nachdem der Arbeitgeber die Zahl von 80 abzubauenen Beschäftigten festgelegt hatte, vereinbarten die Betriebsparteien verschiedene quantitative und qualitative Maßnahmen, um soziale Härten und Entlassungen zu vermeiden. Neben dem Abbau von Überstunden und dem Verzicht auf Leiharbeit wurden auch Altersteilzeitregelungen und Kurzarbeit angewendet. Auch sollten von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter oder befristet Beschäftigte vorrangig bei der Besetzung neuer bzw. frei werdender Arbeitsplätze berücksichtigt werden. Insgesamt verringerte sich die Zahl der betriebsbedingten Kündigungen dadurch um 19 Mitarbeiter. Zudem wurde ein neues Managementsystem installiert und Projektmanagement eingeführt.

Bereits im Vorfeld des Sozialplans erfolgte der Abbau von Überstunden. Auf den Baustellen anfallende Überstunden wurden nicht mehr ausgezahlt, sondern konnten nur in Freizeit ausgeglichen werden. Leiharbeit wurde im Fallbetrieb nur selten eingesetzt und wurde im Rahmen des anstehenden Personalabbaus völlig eingestellt. Kurzarbeit kam für sieben Monate zum Einsatz:

„Das ist auch immer das, worauf ich zuerst (...) orientiere, weil da (...) das Arbeitsamt mit an Bord [ist] da sind die Arbeitszeitkonten ausgeglichen danach. Dann ist diese ganze Urlaubskiste so ein Stück ausgeglichen. Und die Firmen, die können nicht ganz so rumtricksen, wenn das Arbeitsamt involviert ist“ (Gewerkschaftssekretär).

Auch wenn bereits bei der Organisation der Kurzarbeit organisatorische Probleme auftauchten, wurde für sieben Monate Kurzarbeit eingesetzt.

„Weil es immer wieder Spezialisten in dem Bereich gab, die waren über 100 Prozent gefordert und konnten ehrlicherweise eigentlich nicht richtig an der Kurzarbeit teilnehmen. Mussten sie aber, wir melden ja für ganze Gruppen an. (...) ich kann ja nicht sagen, in einer Gruppe (...) ‚Der nicht, der hat keine Arbeitszeitreduzierung, aber die drei haben Arbeitszeitreduzierung‘, da macht man die Gruppen mit kaputt, das Gruppengefühl, dann

geht es nur nach Leitfaktoren ‚Der darf sein Gehalt behalten, ich muss aber‘. Das war, wie gesagt, schon während der Kurzarbeit schon schwierig, wenn sie einzelne da aus der Kurzarbeit rausgenommen haben“ (Personalleiter).

Kurzarbeit geht für die Beschäftigten mit Gehaltseinbußen einher. Das Kurzarbeitergeld beläuft sich auf eine Höhe von 60 bzw. 67 Prozent des Nettoentgelts. Bei Kurzarbeit muss der Arbeitgeber Regelungen mit der Arbeitsverwaltung treffen. So muss ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegen, bestimmte betriebliche und persönliche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Anspruch auf Kurzarbeitergeld zu haben und der Arbeitsausfall muss der Agentur für Arbeit angezeigt worden sein (Vgl. § 169 SGB III). Eine Voraussetzung für die Zahlung von Kurzarbeitergeld ist, dass die Betriebe alle Möglichkeiten nutzen um Kurzarbeit zu vermeiden. In einem bestimmten Rahmen zählt hierzu der Abbau von Arbeitszeitguthaben. Weiterhin bietet die Kurzarbeitsphase auch die Möglichkeit, einen Überblick über die Situation zu gewinnen und möglicherweise Fehlentscheidungen auf Grund von Informationsdefiziten zu vermeiden.

In Teilbereichen des Fallbetriebs wurde die Arbeitszeit dauerhaft abgesenkt. So vereinbarte der Arbeitgeber mit den Technischen Zeichnerinnen in der Elektrokonstruktion auf Grund der Auftragsrückgänge 30-Stunden-Verträge, mit einer unbefristeten Laufzeit.

“Man hat die Kolleginnen da mehr oder weniger reingedrückt (...) so nach dem Motto entweder ihr seid damit einverstanden und behaltet alle euren Arbeitsplatz, oder eine muss gehen. Letztendlich haben sie sich natürlich darauf eingelassen, weil auch die Männer (...) noch arbeiten [gehen], eh dann eine ausgeguckt worden wäre und hätte komplett ihren Arbeitsplatz verloren“ (Betriebsrat).

Unter den Technischen Zeichnerinnen bestand kein kollektives Selbstverständnis über Arbeitszeitverkürzung die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern. Erst durch die Ausübung von Druck, verbunden mit der Ungewissheit, wer vom Arbeitsplatzverlust betroffen sein würde, konnte die Verkürzung der Arbeitszeit umgesetzt werden. Mit hinein spielen hierbei auch hier, ähnlich wie bei der weiter oben erwähnten siebenmonatigen Kurzarbeit, die mit der Arbeitszeitverkürzung verbundenen dauerhaften Einkommensabstriche.

Als weitere Maßnahme der internen numerischen Flexibilisierung wurden zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen die betrieblichen Gleitzeitregelungen ausgedehnt. Die Kontengrenzen von +/-35 Stunden wurden im Minusbereich auf bis zu 120 Stunden geöffnet.

„Wenn sie da unten irgendwo ankommen, also wir waren zum großen Teil unten, dann bleibt ihnen nichts. Noch mal, ich meine sie können ja flexibel reagieren, aber die Frage ist, damit können sie befristete Kapazitätsschwankungen ausgleichen. Sie können ein halbes Jahr überbrücken (...) und vielleicht schaffen sie auch ein Jahr. Aber sie schaffen nicht drei oder vier Jahre. Und das war ja die Perspektive, die wir vor uns haben. Dass wir eben in diesem Betrachtungszeitraum uns einen Marktanteil, den es da gibt und der gesunken ist, weil es ganz klar war, dass die Automobilindustrie nicht mehr wächst im Moment, sondern dass Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie sind“ (Personalleiter).

Hier wird die Begrenztheit arbeitszeitpolitischer Instrumente deutlich. Kurz- bis mittelfristig können sie Kapazitätsschwankungen ausgleichen helfen, längerfristig sind weitergehende Maßnahmen erforderlich, um einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten zu können.

Durch das Gleitzeitmodell ergaben sich für den Arbeitgeber Kosteneinsparungen bei den Überstunden. So zählt die geleistete Arbeit erst dann als Mehrarbeit, wenn die Kontengrenze überschritten wird und fließt ab diesem Zeitpunkt in das Freizeitausgleich-Konto (FZA-Konto). Auf diesem können bis zu 15 Tage gesammelt werden,

„erst dann gibt es bezahlte Überstunden. So lange läuft das in das FZA-Konto, da gibt es den tariflichen Zuschlag, kriegt er bezahlt, aber die Zeit kommt in das Konto, für den Fall das wieder mal eine Lücke entsteht, kann er die Zeit da abfeiern. Eh wir da über Personalanpassungsmaßnahmen oder sonstiges nachdenken. Das ist natürlich auch dem einen oder anderen nicht so ganz recht, die die halt schon immer mit vielen vielen Überstunden gelebt haben und sich daran gewöhnt haben, und jetzt dann weniger haben. Aber man muss möglichst allen gerecht werden“ (Betriebsrat).

Mit der Ausweitung der Gleitzeit geht die Einsparung von Überstundenzuschlägen einher. Dem materiellen Verlust, der sich hieraus für die Beschäftigten ergibt, steht ein Zugewinn an Zeitsouveränität gegenüber. Die bestehenden Gleitzeitregelungen ermöglichen monatlich bis zu sechs Gleittage frei zu nehmen, wobei diese auch an den Urlaub angehängt werden können. Durch die Erfahrungen mit der Gleitzeit

„haben wir gesagt, es hat sich doch wunderbar bewährt, kommt auch den Mitarbeitern entgegen, also. Wir haben einen, der wohnt in Thüringen, der hat hier eine Wohnung. Der

arbeitet jetzt vier Tage in der Woche sagt er ‚Und ich mache jeden Freitag einen Gleittag, dann bin ich länger bei meiner Familie‘. Das ist dem entgegen gekommen, vom Arbeitsablauf geht das. Warum denn nicht. Es müssen alle davon profitieren“ (Betriebsrat).

Ein dreiviertel Jahr nach den Sozialplanverhandlungen kam es zur weiteren Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit. Für alle Mitarbeiter, d.h. auch für den außertariflichen Bereich, wurde die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auf 35 Stunden reduziert, um die noch zum Teil bestehenden Auftragsrückgänge abzufedern. Dadurch, dass der Fallbetrieb vor dem Jahr 2002 ein tarifungebundener Betrieb war, galt für die Mitarbeiter damals die 40-Stunden-Woche.

„Mit der Verschmelzung (...) wurde die Arbeitszeit, die zwischenzeitlich auf 39 Stunden reduziert war, damals auf 37 Stunden reduziert und es war vereinbart, dass wir die noch weiter reduzieren (...) was leider nicht geschehen ist. Aber jetzt vor einem halben Jahr, weil wir dann immer noch nicht die Auslastung haben, dass wir dann endlich auf die Arbeitszeit von 35 Stunden zurückgegangen sind. Das hat natürlich auch Gehaltsreduzierungen den Mitarbeitern gebracht. Ungefähr 5 Prozent waren das. Tat natürlich schon weh, aber besser so und ich habe die tarifliche Arbeitszeit und ich habe einen Arbeitsplatz, eh ich dann eine Beschäftigungssicherungsmaßnahme dann noch machen muss und verliere dann noch mal 10 Prozent, wenn ich auf 30 Stunden runtergehe“ (Betriebsrat).

Die Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitverkürzungen wird auch gegen den Willen der Beschäftigten genutzt, die vor dem Hintergrund der Einkommenseinbußen dagegen eingestellt sind.

„Es war natürlich auch ein ganz großer Widerstand, als die Geschäftsleitung kam und sagte wir reduzieren die Arbeitszeit von 37 auf 35-Stunden-Woche. Es gab auch vereinzelt noch welche die 39 Stunden hatten. Das ist natürlich ein ganz massiver Einkommensverlust, wenn ich von 39 auf 35 Stunden runtergehe. (...) Das Problem ist ja, wenn ich mehr habe, gewöhne ich mich ja unheimlich schnell daran, habe ich kein Problem mehr auszugeben, aber wenn ich wieder zurück muss (...). Es ist besser so etwas zu machen, als zu sagen jetzt gucken wir noch einen aus und es muss einer mehr gehen. Dieser Einschnitt ist viel gravierender. Denn ich denke irgendwann kommt auch wieder die Situation, da denken wir darüber nach, ob man nicht irgendwo die Arbeitszeit auch wieder punktuell verlängern muss“ (Betriebsrat)

Bei Arbeitszeitverkürzung, in Verbindung mit potentiellen Neueinstellungen in der Zukunft, sieht der Betriebsrat ein räumliches Problem, da kein ausreichender Platz zur Verfügung stehe. Derzeit wird die belegte Fläche auf Grund der verringerten Belegschaftsgröße reduziert, um auch hierdurch Kosten zu senken. Einer Expansion der Belegschaft steht diese Entwicklung bei gleichbleibendem Flächenaufwand entgegen.

Nach Ansicht des Personalleiters hätte eine Chance den Personalabbau zu reduzieren darin bestanden, Arbeitsplätze in andere Gesellschaften des Konzerns hinein zu verlagern. Allerdings gab es nur für einzelne Mitarbeiter diese Möglichkeit, da auch bei den anderen Gesellschaften keine Aufnahmekapazitäten bestanden. Im Transfersozialplan wurde vereinbart, vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen Möglichkeiten der Versetzung und des Arbeitsplatztauschs innerhalb der am Standort ansässigen Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.

Neben den genannten Instrumenten zur Sicherung von Beschäftigung wurde auf Anregung des Gewerkschaftssekretärs hin bereits zu Beginn des Verhandlungsprozesses ein neues Managementsystem installiert (s. Kap. 6.6.2).⁸¹ Ziel war die konkrete Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit durch Diskussionen über die Arbeitsprozesse.

„Das haben sie auch gemacht und das hat einen enormen Kick gegeben, dass die Leute trennen können zwischen was ist wertschöpfende Arbeit und was ist wirklich geschäftsschädigend, wenn ich die noch ein paar mal in die Hand nehme die Sache“ (Gewerkschaftssekretär).

Im Gegensatz zu den vorherigen Arbeiten für die ISO-Audits mündeten die Ergebnisse nicht in einer nicht mehr weiter beachteten Ordnerablage, sondern wurden über ein Online-System im Intranet dokumentiert. Weiterhin kam es im Rahmen der Umstrukturierung zur einvernehmlichen Einführung von Projektmanagement. Thematisiert wurde das bis dato fehlende Projektmanagement in Verhandlungen des Betriebsrats mit dem Vorstand und nicht mehr mit den damals noch eingesetzten beiden Geschäftsführern. Auch die Beschäftigten verwiesen in den Abteilungsversammlungen auf ihren Schulungsbedarf im Rahmen von Projektmanagement. Die Einführung von Projektmanagement war ein längst überfälliger Schritt, da es im Prinzip für den typischen Ablauf in Form von Projekten im Maschinenbau unerlässlich ist. Kostensenkung durch Prozessoptimierung und die Einführung von Projektmanagement trugen dazu bei die Wettbewerbsfähigkeit des Fallbetriebs zu erhöhen.

⁸¹ Das bereits vorliegende ISO-Zertifizierungshandbuch lag ungenutzt in der Ablage.

6.6.4 Umsetzung des Personalabbaus

Im Vorfeld der Sozialplanverhandlungen erfolgte ein schleichender Abbau: Freiwerdende Planstellen wurden nicht mehr neu besetzt, dort wo sich Möglichkeiten boten Aufhebungsverträge geschlossen und verstärkt geprüft, welche Beschäftigten in Altersteilzeit gehen könnten. Doch nachdem die Dimension des Personalabbaus feststand, wurde klar, dass es der Geschäftsleitung zu lange dauern würde, um den Abbau weiter auf freiwilliger Basis zu regeln und weder die Zeit noch die finanziellen Mittel dafür zur Verfügung stehen würden. Fast ein Viertel der Arbeitsplätze sollten abgebaut werden. Die Geschäftsleitung sah keine Alternativen zur Reduzierung der Arbeitsplätze:

„Also wir haben wirklich zu dem Abbau keine Alternativen gesehen. Wie gesagt, es war nicht abzusehen, dass in absehbarer Zeit der Umsatz sich wieder auf ein normales Niveau bewegt, das hat er auch nicht getan. Also wir sind nicht in der Situation, dass wir tatsächlich dieses Umsatzdefizit wieder aufgeholt haben. Wir haben es also wirklich nur geschafft, die Kosten anzupassen, mit den reduzierten Arbeitsplätzen“ (Personalleiter).

Bei der hohen Anzahl der zu kündigenden Arbeitsverhältnisse und der Anwendung der Kriterien Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand und Schwerbehinderung bei der Sozialauswahl sah die Geschäftsleitung ein Problem darin, dass insbesondere der Nachwuchsbereich abgebaut worden wäre. Dieser war durch die Restrukturierungen der letzten Jahre im gesamten Konzern nicht kontinuierlich aufgebaut worden: *„Das war ein Gefährdungspotential ganz klar“ (Personalleiter).* Im Zusammenhang mit der Gründung einer Transfergesellschaft wurden intensive Gespräche mit den älteren Beschäftigten geführt, um ihnen die Möglichkeiten des Übergangs in den Vorruhestand aufzuzeigen.⁸² Mit der Anhebung der Altersgrenzen in der gesetzlichen Rentenversicherung war den älteren Arbeitnehmern klar, dass es für viele von ihnen eventuell die letzte Möglichkeit ist, zu einem relativ frühen Zeitpunkt ohne starke finanzielle Einbußen in den Vorruhestand zu gehen.⁸³ Dennoch wollten keineswegs alle Älteren diese Möglichkeit nutzen:

⁸² *„Also die, die das Modell nutzen, um nachher in Rente zu gehen, Vorruhestandsmodell nenne ich es mal, die sind nur ihre 15 Monate in der Beschäftigungsgesellschaft, danach nutzen sie ihre bis zu 32 Monate Arbeitslosigkeit und gehen dann in Rente. Das sind also die, die 55 und älter waren“ (Betriebsrat).*

⁸³ Bislang zielten Vorruhestandsregelungen in erster Linie auf die „Altersrente wegen Arbeitslosigkeit“ ab. Diese Altersrente konnte bis zur Rentenreform 2004 mit Vollendung des 60. Lebensjahres in Anspruch genommen werden, wenn eine 52 Wochen dauernde Arbeitslosigkeit vorausging. Mit den Neuregelungen entfiel diese Regelung. Insgesamt wurde durch die Rentenreform 2004 der sozialverträgliche Personalabbau von älteren Beschäftigten durch freiwilliges Ausscheiden erheblich erschwert (Vgl. Göritz/u.a. 2005, 159ff.).

„Wir haben natürlich versucht, mit den Älteren zu reden, zu sagen über Altersteilzeitmodelle auszuschneiden. Und es war leider nicht so, also viele wollten einfach nicht“ (Betriebsrat).

Im Vorfeld gab es für die Beschäftigten ausführliche Informationen zur Transfergesellschaft. Programme wurden vorgestellt und Einzelberatungen durchgeführt. Jeder Beschäftigte, der bereit war in die Transfergesellschaft zu wechseln, erhielt zusätzlich zu seiner Abfindung einen Pauschalbetrag von 2.000 Euro, mit Ausnahme der Älteren, die die Transfergesellschaft als Übergangsmodell in die Rente nutzten. Hintergrund für diesen finanziellen Anreiz waren fehlende Einschätzungen darüber, ob die Beschäftigungsgesellschaft angenommen wird.

Beim Übergang in die Transfergesellschaft mussten alle Ansprüche aus dem vorherigen Arbeitsverhältnis wie Urlaubsanspruch, Freizeit- und Gleitzeitguthaben abgegolten sein. Die befristeten Arbeitsverträge in der Transfergesellschaft beliefen sich für Arbeitnehmer bis zum vollendeten 55. Lebensjahr auf das Doppelte der individuellen Kündigungsfrist, jedoch mindestens auf sechs und maximal auf 12 Monate. Über 55jährige Arbeitnehmer erhielten einen Vertrag mit einer Laufzeit von 18 Monaten. Die Beschäftigten erhielten 80 Prozent ihres vorherigen Nettoentgeltes.⁸⁴ Ein Beirat wurde gebildet, der über durchzuführende Transfer- und Qualifizierungsmaßnahmen beriet und über die Mittelverwendung im Rahmen des vereinbarten Budgets entschied. Im Beirat waren die Geschäftsführung des Unternehmens, ein Vertreter des Vorstands des Konzerns, zwei Vertreter des Betriebsrats, ein Vertreter der Arbeitsverwaltung, ein Vertreter der Transfergesellschaft und ein Vertreter des Konzernbetriebsrats vertreten.

Das erklärte Maßnahmenziel war, einen neuen adäquaten Arbeitsplatz bzw. eine neue berufliche Perspektive für alle betroffenen Mitarbeiter zu finden. Für die Arbeitnehmer wurden auf Wunsch ein individuelles Profil sowie eine Berufswegeplanung erstellt. Weitere Ziele waren Arbeitsplätze bei anderen

⁸⁴ D.h. der vorherige Arbeitgeber zahlte den Ausgleich zwischen Strukturkurzarbeitergeld und 80 Prozent des Nettoeinkommens. Vermögenswirksame Leistungen wurden ebenfalls weiter gezahlt. Hinzu kamen die Sozialversicherungsbeiträge (Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil), Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Verwaltungs- und Betreuungskosten, Urlaubs- und Feiertagsvergütung sowie Qualifizierungskosten bis zu einem Kostenaufwand in Höhe von 2.000 Euro pro Mitarbeiter unter Nutzung von ESF-Fördermitteln.

regionalen Arbeitgebern zu vermitteln, die berufliche Qualifikation zu verbessern und eine erhöhte Transparenz über die Arbeitsmärkte zu erhalten.

Als es um die Frage der Transfergesellschaft ging, war die Agentur für Arbeit eingebunden. Mit der Gründung der Transfergesellschaft begleitete ein Sachbearbeiter der Arbeitsverwaltung den Prozess. Diese Präsenz stellt eher die Ausnahme dar,

„weil sie [die Arbeitsverwaltung] sich erst mal sehr bedeckt gehalten haben und austreten wollten aus dieser Kommunikation und sagten ‚Macht ihr mal.‘ (...) wir haben gesagt, wir verlangen das. Also es ist das Geld von der Arbeitsverwaltung und da verlangen wir, dass wir (...) einen Ansprechpartner haben, weil die verschiedensten Sachen geklärt werden müssen (Gewerkschaftssekretär).

Mit der Arbeitsagentur wurde vereinbart, dass sie einen Berater zur Verfügung stellt. Bei auftauchenden Problemen war der Berater einmal pro Woche telefonisch und zweiwöchig vor Ort in der Transfergesellschaft ansprechbar.⁸⁵ Die Betriebsparteien forderten gegenüber der Arbeitsverwaltung ausdrücklich ihr Recht auf Beratung und Information bei den Verhandlungen des aktiven Teils des Sozialplans ein.⁸⁶

Gemäß ihrem Auftrag bemühte sich die Arbeitsverwaltung im Zusammenhang mit dem Strukturkurzarbeitergeld aktiv um Fördergelder für Qualifizierungsmaßnahmen des Landes Hessens und der EU. Das Unternehmen erbrachte eine 40-prozentige Eigenfinanzierung für Qualifizierungsmaßnahmen. Die Transfergesellschaft stimmte die jeweiligen Qualifizierungsmaßnahmen mit der Agentur für Arbeit ab. Gleichzeitig bestand zwischen beiden eine intensive Zusammenarbeit in der Frage der Vermittlung. Dadurch

„dass die [Beschäftigten] sehr aktiv waren, Stellen zu eruieren und dabei auch auf Stellen getroffen sind, die wir mit unseren Qualifikationen gar nicht abdecken können, die haben sie sofort ans Arbeitsamt weitergemeldet. Und die wiederum haben sich dann auch wiederum bemüht, wenn sie etwas hatten etwas exklusiver uns unter Umständen die Informationen über freie Stellen dann zu geben. Also da schließt sich so dieser Kreis“ (Personalleiter).

⁸⁵ Hilfreich war dies auch für Beschäftigte, die außerhalb des Agenturbereichs wohnten, da die dortigen Arbeitsverwaltungen auf die Informationen des Beraters zurückgriffen.

⁸⁶ Siehe §256 SGB III.

An diesem Beispiel zeigt sich, wie eine gelungene Zusammenarbeit positive Effekte für beide Seiten haben kann. Der Berater der Arbeitsagentur schätzte es, sich durch die Begleitung des Prozesses der Transfergesellschaft für den Fallbetrieb zu qualifizieren und neue Erfahrungen zu sammeln. Insgesamt ist dies für die Arbeit der Arbeitsverwaltung hilfreich, zumal mittlerweile in vielen Betrieben Transfergesellschaften eingesetzt werden. Eine solch intensive Einbindung der Arbeitsagenturen stellt allerdings wohl eher die Ausnahme dar. Erkennbar ist hier der Ansatz einer betriebsnahen Betreuung, der weiterverfolgt werden müsste, um möglicherweise darauf aufbauend auch in anderen Feldern eine bessere Abstimmung zwischen betrieblichen Interessen und den Erfordernissen einer regionalen Arbeitsmarktpolitik erzielen zu können.

Auch im Bereich der Meldung und Vermittlung offener Stellen könnte dadurch unter bestimmten Voraussetzungen eine Verhaltensänderung der Unternehmen bewirkt werden. Denn auch in diesem Fallbetrieb spielt die Arbeitsagentur als Ansprechpartner bei der Besetzung offener Stellen keine Rolle. Vielmehr läuft ein funktionierender Austausch zu offenen Stellen über informelle Kontakte bei den Treffen der Personalleiter aus verschiedenen Betrieben. Eine Rolle spielt hierbei auch das Vertrauen darauf, dass die Empfehlungen stimmen:

„Und dann sagt man sich, wenn der mir einen empfiehlt, der wird mir nicht die letzten Mitarbeiter empfehlen, der will ja vielleicht auch mal von mir auch umgekehrt mal wieder Informationen, Tipps, Hilfe haben oder auch mal Mitarbeiter haben und dazu eine ehrlich Auskunft haben. Da funktioniert das“ (Personalleiter).

Die Gründung einer Transfergesellschaft bringt auch für den Arbeitgeber Vorteile. Beim Übertritt in eine Transfergesellschaft wird ein neuer befristeter Arbeitsvertrag zwischen Mitarbeiter und Transfergesellschaft geschlossen und das Arbeitsverhältnis zum bisherigen Arbeitgeber mit einem einvernehmlichen Arbeitsvertrag arbeitsrechtlich beendet. Damit entfällt auch die Möglichkeit einer Klage des Beschäftigten gegen die Kündigung (s. Kap. 5.2.2). Durch die Gründung der Transfergesellschaft gingen nur wenige Arbeitnehmer juristisch gegen die Kündigung vor. Das erwies sich als

„halbwegs günstig, auf der einen Seite weiß man ja nicht, was beim Gerichtsprozess herauskommt, aber hier hat man eine ganz klare Vorstellung davon, wie der Übergang stattfindet“ (Personalleiter).

Als finanziellen Anreiz erhielten Arbeitnehmer, die auf Grund der Aufnahme eines neuen Beschäftigungsverhältnisses oder einer selbständigen Tätigkeit endgültig aus der Transfergesellschaft ausschieden, für jeden vollen Monat des vorzeitigen Ausscheidens einen Betrag von brutto 750 Euro.

Von den ehemaligen im Fallbetrieb Beschäftigten hat die Transfergesellschaft rund 95 Prozent vermittelt, d.h. entweder einen neuen Arbeitgeber für sie gefunden oder aber sie bis zum Renteneintritt in der Transfergesellschaft beschäftigt. Damit mussten sich weniger als 10 Prozent der dort Beschäftigten beim Austritt aus der Transfergesellschaft arbeitslos melden. Auch Beschäftigte, die zum Eintrittsdatum bereits selbst einen Arbeitsplatz für einen späteren Zeitpunkt akquiriert hatten und nur kurz in der Transfergesellschaft waren, weil es noch eine Zusatzabfindungsregelung gab, zählen zu den Vermittelten.

„Und trotzdem, für uns war ja nur wichtig, dass wir hinterher wissen, es bleibt im Prinzip kein Mitarbeiter zurück, der jetzt in die Arbeitslosigkeit geht, ohne hinterher zu wissen, ich gehe z.B. in Rente“ (Personalleiter).

Neben der Qualität der Beratungsarbeit der Transfergesellschaft wird das Vermittlungsergebnis auch entscheidend durch die Bedingungen am regionalen Arbeitsmarkt und die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der betroffenen Arbeitnehmer beeinflusst (Vgl. Kratz 2006, 122). Ein entscheidender Faktor für die hohe Vermittlungsquote der Transfergesellschaft war die Qualifikation der Beschäftigten. Zum überwiegenden Teil waren es Ingenieure, darunter auch stark nachgefragte wie bspw. aus dem Softwarebereich oder auch Mechanikkonstrukteure

„Und die sind also ausnahmslos untergekommen. Und haben sich, und das war auch erstaunlich, in aller Regel, bezogen auf das Jahresbruttoeinkommen, mindestens gleichwertig oder sogar besser gestellt. Die dahinter stehende Arbeitsleistung, die war unter Umständen höher. D.h. die kommen ja aus einem tarifgebundenen Unternehmen mit 35-Stunden-Woche, haben bei Klein- und Mittelständern, bei kleineren Planungsbüros, das gleiche oder mehr bekommen, allerdings mit einer 40-Stunden-Woche. Bezogen auf den Stundenlohn zwar verschlechtert, aber auf das Gesamtjahreseinkommen, was letztendlich entscheidend war, ihren Status nicht verändert oder sogar verbessert. Das waren Ingenieure, Techniker und ganz wenig kaufmännische Kräfte“ (Personalleiter).

Von Vorteil war auch, dass die Beschäftigten aus einer Firma kamen,

„die einen Ruf hat. Also wer bei[m Fallbetrieb] ist, der hat schon Qualität gebracht, da kann man sich drauf verlassen, wenn man so einen einstellt“ (Gewerkschaftssekretär).

Hinzu kam die kompetente Beraterin der Transfergesellschaft, die durch ihre professionelle Ansprache einen positiven Eindruck bei den Arbeitgebern hinterlassen hat. Die Arbeitgeber machten die Erfahrung, dass wenn

„wir mit denen ein Profil absprechen, dann wissen die, was wir wollen und wenn die uns was anbieten, dann können wir uns auch darauf verlassen. Und das hat sich gut rumgesprochen“ (Gewerkschaftssekretär).

Insgesamt gelang die Strategie eine neue Qualität des Sozialplans zu erzielen. Der Betriebsrat kam zu der Überzeugung, dass nicht lediglich eine Abfindungssumme Verhandlungsziel sein muss,

„also Sozialplan von alt nehmen und zu sagen, o.k. aber jetzt wird der Faktor besser, sondern Arbeitsplätze für die Leute und das eben über eine akzeptable Sozialplansumme plus eine gute Arbeit in der Beschäftigungsgesellschaft“ (Gewerkschaftssekretär).

Für die älteren Beschäftigten übte die Transfergesellschaft eine Schutzfunktion aus. Der Übergang in den Vorruhestand konnte sozial abgesichert erfolgen. Die anderen Beschäftigten konnten zum Großteil in neue Beschäftigung vermittelt werden. Bei zehn Prozent der Beschäftigten gelang der Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis allerdings nicht. Positiv auf den Vermittlungserfolg haben sich die hohe Qualifikation der zu Vermittelnden, der gute Ruf des Unternehmens aus dem sie kamen und die professionelle Arbeit der Transfergesellschaft ausgewirkt. Der Nutzen von Transfergesellschaften bei nicht mehr abzuwendenden Entlassungen wird in diesem Fallbeispiel sehr deutlich. Über einen reinen Abfindungssozialplan hinaus konnte durch die Gründung der Transfergesellschaft eine wirksame Alternative zum sofortigen Eintritt in die Arbeitslosigkeit geschaffen werden.

6.6.5 Weiterbildung

Auch in diesem Fallbetrieb wurden die Weiterbildungsmöglichkeiten in den vergangenen Jahren sukzessive zurückgefahren. Das Thema Weiterbildung berührt im Betrieb *„einen wunden Punkt“ (Betriebsrat)*. Früher gab es ein ausgebautes Weiterbildungskonzept mit einem sogenannten Kolleg. Die Mitarbeiter konnten dort in ihrer Freizeit frei gewählte Kurse wie bspw. Computerkurse belegen.

„Einfach für Leute, die sich mit der Materie noch nie auseinandersetzen mussten, die konnten dann dahin gehen und der Kurs wurde von der Firma bezahlt. Das war sehr schön so“ (Betriebsrat).

Hinzu kam eine interne Weiterbildung innerhalb der Arbeitszeit, die der Vorgesetzte genehmigen musste. Vor rund sieben Jahren wurde der einst zentral organisierte und durchgeführte Weiterbildungsbereich sukzessive abgebaut.

„Das ist dann irgendwann eingeschlafen und auch so ausgedünnt worden, dass es nicht mehr arbeitsfähig war“ (Personalleiter).

Teile des Weiterbildungsbereichs wurden von der Muttergesellschaft aufgenommen. Zum Befragungszeitpunkt wurde die Weiterbildung im Gesamtkonzern neu organisiert.

Mittlerweile existiert eine jährliche Weiterbildungsbedarfsplanung. Die Führungskräfte erhalten am Ende eines Jahres einen Themenkatalog für die Planung des folgenden Jahres mit der Bitte, aktuelle Themen zu ergänzen und ihren Bedarf anzumelden. Anschließend wird entsprechend der finanziellen Möglichkeiten ein Weiterbildungsprogramm entwickelt. Die dokumentierten Jahresgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern schließen explizit das Thema Weiterbildung ein. Abgefragt wird auch Art, Ziel und Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen des vergangenen Jahres, um so eine Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen vornehmen zu können.

Die Veränderungsprozesse, die sich im Rahmen des Personalabbaus ergaben, gingen mit einer Arbeitserweiterung für einzelne Beschäftigte und einer Leistungsverdichtung einher. Handelte es sich um erweiterte Aufgaben und nicht um eine andere Form der Zusammenarbeit durch die Umgestaltung von Schnittstellen u.ä., fanden in bestimmtem Ausmaß Anpassungsqualifizierungen statt.

„[Es] klingt grundsätzlich als berechtigt, nach dem Motto, da muss dann qualifiziert werden. Aber das war eigentlich gar nicht so der Fall. Das war höchstens so, dass man in einzelnen Teilen, z.B. jetzt nehmen wir mal Qualifizierung im Mechanik-Konstruktionsbereich, wenn (...) ein 3D-CAD-Instrument wesentliche Vorteile bietet gegenüber dem 2D, dann war klar, dass man dann auch (...) geschult hat, dass die Mitarbeiter schneller und auch besser dieses Instrument dann handhaben können (...) Oder wenn jemand in SAP die Dinge pflegen muss, die vorher vielleicht eine Hilfskraft gepflegt hat, dann sind darauf Schulungen. Aber (...) diese typischen Qualifizierungen als mehrwöchige Schulungen, das jetzt nicht. Das waren eher so kleine Bausteine,

Hilfsbausteine (...) und das haben wir sicherlich getan, im Tagesgeschäft“ (Personalleiter).

Üblicherweise werden die Weiterqualifizierungen gruppenspezifisch zusammengefasst und wo das nicht möglich ist, Einzelmaßnahmen durchgeführt. Durch den Konzernverbund des Fallbetriebs bestehen mehr Weiterbildungsmöglichkeiten verglichen mit einem einzelnen Mittelständler.

„Aber den Rahmen, die Erwartungshaltungen darf man auch nicht überziehen. Also insofern (...) wir machen viel, Jahresgespräche, es gibt Führungstrainings usw. findet alles statt. Aber ich wage es nicht mich mit Siemens oder so zu messen“ (Personalleiter).

In Krisensituationen zeigt sich eine sinkende Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen. So wurden die Weiterbildungsbudgets teilweise nur zur Hälfte ausgeschöpft. Eine Ursache ist möglicherweise in der bestehenden Arbeitsbelastung und der krisenhaften Situation zu sehen, in der weder Vorgesetzte noch Mitarbeiter ihren Kopf frei für Weiterbildungsmaßnahmen hatten. Erforderlich wird hier eine Steuerung des Prozesses:

„die [Mitarbeiter] haben gesagt ‚Ich weiß ja gar nicht, wann ich zu so einer Weiterbildung gehen soll‘. Und da greifen wir jetzt mittlerweile eher steuernd ein, weil der Selbstregulierungsprozess nicht funktioniert. Dann stellen wir doch im Zeitablauf fest, Achtung da gibt es ein Qualifikationsdefizit“ (Personalleiter).

Allein auf den Selbstregulierungsprozess zu vertrauen, hat sich als Fehlschlag erwiesen,

„dann sagen die zwar schon ‚Ich brauche‘, aber es kommt nicht in die Gänge, also muss man auch immer wieder von draußen (...) gucken“ (Personalleiter).

Für die Weiterbildung wird auf externe Anbieter zurückgegriffen, mit denen bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet wurde. Teilweise trainieren auch Mitarbeiter andere Mitarbeiter.

„Ich habe hier jemanden, der kann Exportfinanzierung, ein anderer der kennt sich mit Exportkontrolle aus, der macht dann dieses Seminar und gibt das als Wissen weiter. (...) Und wir haben auch Schulungsbereiche, wo wir Technik machen können. Wir schulen ja auch unsere Kunden. Wenn ich unsere Kunden schule, kann ich auch unsere Mitarbeiter schulen. Das sind so Instrumente, die wir nutzen“ (Personalleiter).

In der Transfergesellschaft gab es ein Standardprogramm von Qualifizierungsmaßnahmen, zu dem bspw. der Erwerb eines EDV-Führerscheins oder eines Staplerführerscheins zählte. Daneben wurden Berufseinstiegsmaßnahmen für Beschäftigte angeboten, die zwar Aussicht auf

einen neuen Arbeitsplatz hatten, jedoch bestimmte, ausdrücklich vom künftigen Arbeitgeber als Einstellungsvoraussetzung eingeforderte Kenntnisse, noch nicht aufweisen konnten. Weiterhin wurden die Mitarbeiter auf den Arbeitsmarkt vorbereitet durch: Reflektieren der bisherigen und Zielfindung einer neuen Tätigkeit, Üben von Vorstellungsgesprächen, Aufbau eines Lebenslaufs und der Bewerbung, Trainieren von Internetrecherchen sowie Feedback nach Vorstellungsgesprächen. Auch in der Transfergesellschaft wurden teilweise „Nachhilfe“-Schulungen von den Beschäftigten selbst durchgeführt, die eine schnelle Auffassungsgabe bei bestimmten Themen bspw. im EDV-Bereich hatten.⁸⁷

„Die Leute waren eigentlich immer ganz gut beschäftigt. Also es war eine regelmäßige Anlaufstation, es war also kein Wegschließen oder Wegverwalten. Ich würde schon sagen, dass auch daher ein Teil des Erfolgs rührt“ (Personalleiter).

Die Transfergesellschaft nutzte eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten, um die Vermittlungschancen der Beschäftigten zu erhöhen. Neben den externen Rahmenbedingungen ist die Qualität des Transferträgers selbst ein zentraler Faktor für den Vermittlungserfolg (Vgl. Kratz 2006, 123).

Bislang fehlte im Betriebsrat die Bereitschaft, sich mit dem Thema Qualifizierung/Weiterbildung auseinander zu setzen. Ein Problem wird darin gesehen, dass sich das aus elf Betriebsräten bestehende Gremium im Jahr 2002 konstituierte und die Mehrzahl zuvor noch keinerlei Erfahrung mit der Betriebsratsarbeit hatte. Insofern mussten zunächst die Grundlagen der Betriebsratsarbeit erarbeitet werden. Kurz darauf fanden die ersten Sozialplanverhandlungen statt, weshalb sich die Betriebsräte auch mit Schulungsmaßnahmen zurückhielten. Die geplanten Qualifizierungen für den Betriebsrat betreffen die Bereiche Grundseminar für Betriebsräte, Rhetorik, Wirtschaftsausschuss, Gestaltung von Betriebsversammlungen, Arbeitsgestaltung

⁸⁷ In einer weiteren GmbH, die im Jahr 2004 schließen musste, wurde ebenfalls eine Transfergesellschaft gegründet. Dort konnten ältere Kollegen, die zuvor an Telefonschulungen teilgenommen hatten, dazu gewonnen werden, bei Handwerksbetrieben in der Region über Telefonakquise offene Stellen zu finden: *„(...) haben die (...) das Branchenregister durchtelefonieren lassen und haben jeden kleinen Handwerksbetrieb in dieser Region anrufen lassen und gefragt, ob sie Arbeitsbedarf haben (...) in welche Richtung sie Arbeitsbedarf sehen. Und wenn die irgendwo Bedarf festgestellt haben, haben die das an die Fachberater gegeben (...) und die haben dann hinterher gehakt. Und so haben die fast 50 Dreher vermittelt und (...) am Schluss hätten sie noch mehr vermitteln können, wenn die Qualifikation noch stärker vertreten gewesen wäre.“* (Personalleiter).

sowie Arbeitssicherheit. Daher verwundert es nicht, dass der Gewerkschaftssekretär mit seinem Anliegen, den Betriebsrat im Prozess zu qualifizieren, bislang noch kein positives Signal von den Betriebsräten erhalten hat. Mittlerweile bereits wieder stark im Alltagsgeschäft involviert, blieb der Betriebsrat unverbindlich, wollte *„nichts mehr damit zu tun haben“* (Gewerkschaftssekretär).

Hier zeigt sich die verlorene Chance zur Professionalisierung. Eine Aufarbeitung der Prozesse wäre für die weitere Betriebsratsarbeit nützlich gewesen und hätte dazu beitragen können das Gremium sukzessive besser auf Auseinandersetzungen und Verhandlungen mit der Geschäftsleitung vorzubereiten und damit die Interessenvertretung insgesamt zu stärken. Deutlich geht hervor, wie zügig das „Gefangensein“ ins Alltagsgeschäft, hier in Verbindung mit mangelnder Erfahrung in der Betriebsratsarbeit, den Blick für ebenfalls hilfreiche, wenn nicht gar erforderliche zusätzliche Aufgaben einschränkt.

6.7 Fallbetrieb D: Konzentration auf die Bedingungen des Beschäftigungsabbaus

Der Fallbetrieb ist Gesellschaft eines Mischkonzerns, der zu den weltweit führenden Unternehmen im Bereich Technologie und Fertigungsverfahren zählt. Bereits seit Beginn der 1990er Jahre kam es zu massiven Beschäftigungseinbrüchen. Mittlerweile hat sich die Belegschaft gegenüber 1990 auf 15 Prozent reduziert. Der Konzern wurde 1999 von einem US-amerikanischen Konzern übernommen. Damals bestand er aus drei technisch voneinander unabhängigen Standbeinen: Industrieventile, Haus- und Gebäudeautomation und Sondertechnik (militärische Produkte).

Der Betriebsrat erfuhr im Herbst 1999, dass ein Personalabbau zum Ende des Jahres geplant war. Durch den Verkauf des nicht zum Kerngeschäft zählenden Bereichs der Industrieventile wurden 65 Arbeitsplätze abgebaut. 60 Mitarbeitern wurde betriebsbedingt gekündigt, die restlichen Mitarbeiter erhielten ein Angebot zur Weiterbeschäftigung. In den Bereichen Sondertechnik und Haus- und Gebäudeautomation sollten insgesamt 96 Beschäftigte bis Ende März 2000 aus betriebsbedingten Gründen abgebaut werden. Im Rahmen von

Restrukturierungsmaßnahmen stand bereits zum Ende des Jahres 2000 in beiden Bereichen ein weiterer Personalabbau an. Während in der Sondertechnik 115 Arbeitsplätze abgebaut wurden, entfielen im Bereich Haus- und Gebäudeautomation die verbliebenen 116 Arbeitsplätze durch die Verlagerung in ein Zweigwerk. Auch die Software-Entwicklungsabteilung wurde neu ausgerichtet, wobei insgesamt 16 Beschäftigte aus betriebsbedingten Gründen entlassen wurden.

Es fanden keine Protestaktionen gegen die geplanten Entlassungen statt. Der Betriebsrat sah es aufgrund der heterogenen Interessen in der Belegschaft als sehr schwierig an, eine Gegenwehr aufzubauen. Nachdem die Geschäftsleitung äußerte, dass die komplette Schließung des Standortes nicht beabsichtigt sei und somit auch Arbeitsplätze am Standort erhalten bleiben sollten,

„da haben sie automatisch schon diesen Spalt drinnen, die die sich Hoffnung machten hier zu bleiben mit einem guten Verdienst und die anderen, die dann halt gehen mussten“ (Betriebsrat).

Der Abbau verlief in Zwischenschritten. Im Rahmen des Personalabbaus wurde die Arbeitsorganisation im Fallbetrieb grundlegend verändert, um die Strukturen eines Großbetriebes an die Größenordnung eines mittleren Betriebes anzupassen. Durch die Umstellung auf ein neues Datenverarbeitungssystem wurde die gesamte interne Datenverarbeitung umstrukturiert. Im verbliebenen Fertigungsbereich kam es im Zuge des Personalabbaus zu keinen Veränderungen. Die Losgrößen sind relativ gering, teilweise gibt es Einzelfertigungen; eine Losgröße von 100 Stück ist bereits hoch.

Angaben zur Sicherung des Standortes finden sich in den Betriebsvereinbarungen nicht. Von den ehemals drei Geschäftsbereichen am Standort ist nur ein Bereich, die Sondertechnik, verblieben. Insgesamt wurden 400 Arbeitsplätze abgebaut. Die altersmäßige Fluktuation wurde genutzt, d.h. die Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand. Zum Bestandteil des Sozialplans zählte die Einrichtung von zwei Transfergesellschaften für die bis Ende 2000 bzw. Ende März 2001 vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Beschäftigten. Die erste Transfergesellschaft wurde im Januar, die zweite im April 2001 gegründet. Insgesamt 119 Beschäftigte wechselten in die Transfergesellschaften.

6.7.1 Unternehmensstrategie, -ziele, -politik

Im Fallbetrieb erfolgte im Rahmen der Übernahme durch den US-amerikanischen Konzern die Einführung von globalen Strategischen Geschäftseinheiten (SBU's) anstelle der bisherigen Regionalorganisationen. Mit den neuen Konzernstrukturen war eine engere Anbindung der Sondertechnik an die Geschäftseinheit eines weltweiten Anbieters von Systemkomponenten für die Luftfahrt und die Einbindung in die strategischen Ziele dieser Geschäftseinheit verbunden. Neben engeren Entscheidungsspielräumen durch die Einbindung in diese Geschäftseinheit gingen mit der Einführung von Global Business Services, d.h. der Zentralisierung von Supportfunktionen wie z.B. die Lohn- und Gehaltsabrechnung in allen Geschäftsbereichen Personaleinsparungen einher.

Vor dem Hintergrund von Marktveränderungen und einem zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruck in allen drei Geschäftsbereichen wurde deren strategische Positionierung und zukünftige Ausrichtung überprüft. Im Bereich der militärischen Sondertechnik wurde von zurückgehenden Aufträgen beim größten Auftraggeber durch Mittelkürzungen in den Öffentlichen Haushalten ausgegangen. Um den Geschäftsbereich am bisherigen Standort zu sichern erfolgten die Neuorganisation des Geschäfts nach Marktsegmenten und die Aufgabe nicht profitabler Produktbereiche. Hinzu kam eine Personal- und Sachkostenreduzierung durch die Optimierung von Prozessen und Kosteneinsparungen beim Personal, d.h. durch die Erhöhung der produktiven Stunden pro Mitarbeiter sowie Entlassungen.

In der Haus- und Gebäudeautomation wurde die Produktpalette bereinigt und Produktionsstätten konsolidiert, um eine stärkere Einbindung in den Produkt-Entwicklungsprozess zu bewirken und durch gemeinsam genutzte Supportfunktionen Kosteneinsparungen zu erzielen. Letztlich wurde der gesamte Bereich in einen Zweigbetrieb verlagert.

In der Software-Entwicklungsabteilung waren sich schnell verändernde Marktbedingungen, die eine stärkere Kundenorientierung erforderten, der Auslöser für eine Neuausrichtung des Bereichs. Der Schwerpunkt verlagerte sich von der Software-Programmierung hin zur Analyse und Entwicklung kundenspezifischer Lösungsansätze. Auch dieser Bereich wurde in einen Zweigbetrieb verlagert.

Letztlich verblieb von den drei Geschäftsbereichen lediglich die Sondertechnik am Standort.

6.7.2 Aktueller Verhandlungsprozess

Auch wenn es bereits erste, sich vermehrende Anzeichen gab, verneinte die Geschäftsleitung auf Nachfrage des Betriebsrats, dass sie über einen geplanten Beschäftigungsabbau informiert sei.

„Das ist dann immer wieder die Sache. Wir fragen die Geschäftsleitung, und die sagen sie wissen nicht, was die Geschäftseinheiten in den USA, was der Chef da oben plant“ (Betriebsrat).

Der Betriebsrat wurde, so auch die übliche Erfahrung, zum letztmöglichen Zeitpunkt über den geplanten Personalabbau informiert.

„Also das ist immer der fromme Wunsch, dass man rechtzeitig und umfassend informiert wird als Betriebsrat und das passiert in schöner Regelmäßigkeit nicht. Also die Entscheidung über (...) das Ob, war schon längst gefallen“ (Betriebsrat).

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht ausdrücklich eine Informationsphase vor. Dennoch beziehen viele Arbeitgeber ihren Betriebsrat erst relativ spät in die Entscheidungen ein. Sie versuchen dann oftmals Zeitdruck zu erzeugen, um ohne intensivere Diskussion über das geplante Konzept unmittelbar mit den Verhandlungen wie etwa um Sozialpläne zu beginnen. Für den Betriebsrat ist es jedoch erst dann sinnvoll zu verhandeln, wenn er sicher ist, dass bestimmte Maßnahmen zwingend notwendig sind (Vgl. Balkenhol 2005, 20). Der Betriebsrat kann auch die Initiativmöglichkeiten zu beschäftigungssichernden und beschäftigungsfördernden Maßnahmen nutzen, die im Betriebsverfassungsgesetz geregelt sind (s. Kap. 5.2.1).

Aus Diskussionen im Betriebsrat und mit den Vertrauensleuten resultierte relativ früh die Einschätzung, dass Proteste in Form von Betriebsbesetzung und öffentlichkeitswirksamen Aktionen nicht gefruchtet hätten. Angenommen wurde, dass der Konzern sich nur schwerlich umstimmen lassen würde. Der Grund dafür wird in der Änderung der Konzernstrukturen gesehen. In der Vergangenheit, als es am Standort eine für den gesamten Betrieb zuständige Geschäftsleitung gab, konnte Gegenwehr regelmäßig hergestellt werden.

„Und die konnte man schon unter Druck setzen. Wenn in dem einen Bereich sich was getan hat, dann brauchten die anderen sich nur anzuschließen. Also diese Ventilfabriker, das waren so handfeste Burschen, Dreher und Monteure, und die haben dann mal einen Ring runtergeschmissen und dann hat die ganze Fabrik mitgezogen. Und das hat funktioniert“ (Betriebsrat).

Bei der Umstrukturierung des Konzerns wurden weltweit organisierte Geschäftseinheiten eingeführt. Zu dem Zeitpunkt an dem die Entlassungen anstanden, existierten drei verschiedenen Geschäftseinheiten, mit ihren jeweils eigenen Interessen.

„Denen war es egal, ob hier ein Geschäftsführer saß, der für den Standort zuständig war und der sich um Ruhe und Ordnung gesorgt hat, (...) die haben ihre Ziele verfolgt und haben gesagt, ‚Ihr müsst die Ventile weggeben, die gehören nicht dazu zu unserem Kerngeschäft, die stoßen wir ab‘. Was der für Sorgen hat, mit uns, mit der Belegschaft, das war dem egal. Und diese Aufsplitterung in Business Units, das ist ein schwieriges Problem auch bis heute. Weil es wird entschieden in den USA (...) und der Geschäftsführer hier, der hat das auszuführen. Wenn er das nicht macht, dann kann er gehen.“ (Betriebsrat).

Selbst bei Personalanforderungen hat der Geschäftsführer vor Ort keine Entscheidungsbefugnis, sondern stellt einen begründeten Antrag an den Geschäftsführer in den USA. Nach Erfahrungen des Betriebsrats dauert es sehr lange

„bis die sich da rühren in den USA, alles sehr restriktiv und dadurch sehr unflexibel hier. (...) Aber das ist meiner Meinung nach diese Aufteilung in Geschäftseinheiten, das hat sehr negative Folgen für uns, für die Betriebsratsarbeit. Weil der Geschäftsführer, selbst wenn man dem, sagen wir mal, oftmals guten Willen unterstellt, weil er selbst auch die Leute haben will, aber manchmal sagt er ‚Da kann ich nichts machen, die genehmigen mir das nicht‘. Wie wollen wir das nachprüfen?“ (Betriebsrat).

Die Business Units sind stärker an die Zentrale angebunden. Demgegenüber verliert die regionale Ebene an Gewicht. Entscheidungen darüber, was als Kernkompetenz erhalten bleibt und was nicht, richten sich nach der Erlösentwicklung der einzelnen Profit-Center.

Bei den Verhandlungen um den Personalabbau wurde die IG Metall informiert, aber nicht eingebunden. Den Kontakt zur Gewerkschaft bezeichnet der Betriebsrat als gut und notwendig. Der Betriebsrat ist Mitglied im Ortsvorstand der Verwaltungsstelle. Für die Verhandlungen ließ der Betriebsrat sich von einem Rechtsanwalt beraten. Die Geschäftsleitung zog ebenfalls eine externe Beratung hinzu.

Protest als eine Handlungsmöglichkeit gegen den geplanten Arbeitsplatzabbau wird vom Betriebsrat von vornherein ausgeschlossen. Eingeschätzt wird, dass einerseits keine ausreichende Gegenwehr hergestellt werden kann, da die Interessen innerhalb der Belegschaft zu heterogen sind. Andererseits wird angenommen, dass Protestaktionen wirkungslos gegen die bereits gefällten Konzernbeschlüsse sind. Geschäftsfeldsegmentierung und die in den USA sitzende Konzernspitze mit Entscheidungsbefugnis bewirken, dass sich den Planungen zum Beschäftigungsabbau nicht entgegengestellt wird und der Fokus des Betriebsrats darauf liegt, im Verhandlungsprozess ein bestmögliches Ergebnis für die Beschäftigten auszuhandeln.

Überlegungen zur Gründung einer Transfergesellschaft standen beim Betriebsrat zunächst nicht im Vordergrund. Erst nachdem er anhand einer Broschüre auf eine Transfergesellschaft aufmerksam wurde, vereinbarte er kurzfristig einen Gesprächstermin. Die Sozialplanverhandlungen hatten zu diesem Zeitpunkt bereits begonnen. Der Betriebsrat war überzeugt davon, dass die Transfergesellschaft

„sicher eine gute Ergänzung (...) zum Sozialplan mit Abfindung waren. Und (...) die haben sich dann mal in der Firma hier vorgestellt und die sind sehr prompt auch darauf eingestiegen“ (Betriebsrat).

Die Geschäftsleitung zögerte nicht lange der Gründung einer Transfergesellschaft zuzustimmen.

Ein Geben und Nehmen im Rahmen von Aushandlungsprozessen zeigt sich bei den Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Sicherung des grundsätzlich arbeitsfreien Samstags. Schon ca. drei Jahre vor dem Personalabbau gab es eine Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeiten, die eine 50-Stunden-Woche und einen 10-Stunden-Tag ermöglicht. Trotz heftiger Diskussionen wurde die auf Initiative der Geschäftsleitung zurückgehende Regelung vereinbart. Ebenfalls vereinbart wurde, dass der Samstag nicht zum Regelarbeitstag wird. Damals gab es Befürchtungen, dass dies umgesetzt werden sollte, sodass der Betriebsrat diese Festschreibung als wichtig erachtete. In der Zwischenzeit kommt die 50-Stunden-Woche nur selten zum Einsatz. In der

Fertigung wird sie nicht angewendet sondern eher bei Engpässen im Entwicklungsbereich. Dies ist jedoch ebenso die Ausnahme wie beim 10-Stunden-Tag, wobei dieser häufiger in der Entwicklung zum Tragen kommt.

Die Wirksamkeit beschäftigungssichernder Maßnahmen schätzt der Betriebsrat grundsätzlich skeptisch ein,

„wir geben uns da keinen Illusionen hin, dass wir (...) durch irgendwelche Maßnahmen Beschäftigung sichern können. Da wir ganz genau wissen, die Firma kann Umsatz machen (...) und dann hat sie, haben wir Beschäftigung ja, aber, also wir waren nie auf dem Trip, jetzt machen wir Zugeständnisse, wenn wir dafür die Zusage kriegen zwei Jahre keine Entlassungen oder so. Das hat höchstens mal mein Vorgänger in einer Betriebsversammlung gesagt, so: ‚Also wenn Sie uns jetzt zusagen‘ zur Geschäftsführung also ‚zwei Jahre oder drei Jahre keinen entlassen, verzichten wir auf die Tarifierhöhung‘, dann gehen die natürlich mit so einem roten Kopf raus (...) weil da gehen die nicht drauf ein“ (Betriebsrat).

Aber selbst wenn die Geschäftsleitung darauf einginge Zusagen zur Beschäftigungssicherung zu vereinbaren, zeigen dem Betriebsrat Erfahrungen aus anderen Firmen, dass diese mitunter nicht eingehalten werden. Ein Beispiel hierfür sind Beschäftigungsgarantien im Zusammenhang mit angedrohten Verlagerungen. Im Tausch für den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für einen bestimmten Zeitraum gelingt es der Geschäftsleitung Zugeständnisse seitens der Belegschaft zu erringen. In der Folgezeit wird die Zusage dennoch mit der Begründung gekündigt, dass sich die wirtschaftliche Lage stark verschlechtert habe.

„Also da würden wir uns nie darauf einlassen, dass wir uns auf solche (...) konkrete Zusagen der Beschäftigungssicherung da einlassen. Weil wir ganz genau wissen, das wird in den USA entschieden, nicht hier. Wir können mit denen hier viele Verträge abschließen, das nutzt uns gar nichts. Wenn die sagen in den USA, der Laden wird hier dicht gemacht, wir sind 200 Leute von 100.000 Beschäftigten in der Welt (...). Das bisschen, was wir da machen, das kann man was weiß ich wo mitmachen“ (Betriebsrat).

Die Erfahrungen von nicht eingehaltenen Beschäftigungszusagen seitens der Arbeitgeber eines benachbarten Betriebs in Verbindung mit der Entscheidungsebene in den USA führen beim Betriebsrat zu einer skeptischen Einschätzung zur Verbindlichkeit einer Zusage betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen. Betriebsräte sind sich der geringeren Verbindlichkeit von Arbeitgeberzusagen durchaus bewusst. In der Regel geben sie daher Investitionszusagen, die eine längerfristige Bindung als personalpolitische

Programme darstellen, gegenüber Beschäftigungszusagen den Vorzug (Vgl. Rehder 2002, 99f.). Da im Verhandlungsprozess des Fallbetriebs keine Investitionszusagen des Arbeitgebers erfolgten, konzentrierte sich der Betriebsrat bei den Verhandlungen zu dem geplanten Personalabbau darauf, für die vom Verlust ihres Arbeitsplatzes betroffenen Beschäftigten die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

Trotz eines gewerkschaftlichen Organisationsgrades von 72 Prozent wurden Protestaktionen gegen den Personalabbau im Gegensatz zum Vorgehen in früheren Zeiten ausgeschlossen. Die neuen Konzernstrukturen mit neuen und entfernten Entscheidungsbefugnissen in den USA seit 1999 bewirken quasi eine Ohnmacht gegenüber der Unternehmensstrategie. Ohne die Illusion einen Arbeitsplatzabbau zu verringern oder gar zu verhindern, ist die Konzentration des Betriebsrats darauf gerichtet, für die vom Abbau betroffenen Beschäftigten die bestmöglichen Konditionen auszuhandeln. Die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen lassen sich mit einem kooperativen Interaktionsmuster (s. Kap. 3.2) oder auch „Anerkennung und Kooperation“ (Richter/u.a. 2001, 114) beschreiben. Weder die Gewerkschaft noch der Arbeitgeberverband ist in den innerbetrieblichen Verhandlungsprozess eingebunden. Lediglich eine externe Beratung wird von beiden Seiten in Anspruch genommen.

6.7.3 Angewendete Instrumente zur Beschäftigungssicherung

Als personalpolitische Instrumente zur Sicherung von Beschäftigung kamen der Abbau von Leiharbeit und Versetzungen zur Anwendung. Losgelöst vom Personalabbau spielten Produktinnovationen eine Rolle im Bereich Sondertechnik, der als einziger am Standort verblieb.

Soweit vorhanden wurde die nur in geringem Ausmaß eingesetzte Leiharbeit während des Personalabbaus abgebaut. Auf Leiharbeitnehmer wird lediglich bei Engpässen in Zeiten von Spitzenauslastungen zurückgegriffen.

„Wir haben es immer sehr restriktiv gehandhabt. Wir haben ständig darauf hingewirkt als Betriebsrat, dass möglichst wenig Leiharbeiter hier reinkommen. (...) Und wenn das mal zu Hochzeiten eine Zahl von (...) 20 waren, dann war das viel.“ (Betriebsrat).

Neben Leiharbeit kommt auch befristete Beschäftigung nur selten zum Einsatz. Befristete Arbeitsverträge werden in erster Linie mit den Auszubildenden abgeschlossen, die nach den Vereinbarungen im Tarifvertrag einen Anspruch auf eine einjährige Übernahme haben. Falls nach einem Jahr keine Übernahme erfolgt, wird die Befristung oftmals auf zwei Jahre ausgedehnt. Zum Befragungszeitpunkt gab es im gewerblichen Bereich vereinzelt befristet Beschäftigte, die bereits zu früheren Zeitpunkten ein befristetes Beschäftigungsverhältnis im Fallbetrieb hatten. Mit der Geschäftsleitung wurde eine Vereinbarung ausgehandelt, diese Arbeitnehmer bei Bedarf bevorzugt wieder einzustellen.

„Weil wir die Erfahrung gemacht haben, wenn Leute befristet da sind, dass die große Chancen haben fest übernommen zu werden. Große Chancen hatten muss ich sagen. In den letzten Jahren seit der letzten Entlassungswelle ist es schwieriger geworden, weil (...) ganz restriktiv darauf geguckt wird, dass die Kopfzahlen stimmen, dass die angepeilte Kopfzahl auch wirklich erreicht wird. (...) Das hat sich schon krass geändert“ (Betriebsrat).⁸⁸

Bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen zeigt sich ein Wandel. Stellten sie in der Vergangenheit oftmals ein Sprungbrett in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis dar, werden sie mittlerweile höchstens wiederholt angewendet, münden jedoch nicht mehr in eine Festanstellung. Dies stimmt überein mit Untersuchungen zur Übernahmewahrscheinlichkeit aus befristeter Beschäftigung. Gezeigt werden konnte, dass die Übernahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis stark von der Betriebsgröße abhängt und mittlere und große Unternehmen befristete Beschäftigung insbesondere als Puffer und weniger mit dem Ziel einer potentiellen Übernahme nutzen (Vgl. Alda/Bellmann 2003, 88).

Die Instrumente Kurzarbeit und Teilzeitarbeit spielen beim untersuchten Personalabbau keine Rolle. Kurzarbeit kommt im Fallbetrieb durchaus zur Anwendung, wurde allerdings im Rahmen des Personalabbaus nicht eingesetzt. Als Vorstufe im Fall einer geringen Auslastung werden zunächst Arbeitszeitguthaben auf den Zeitkonten abgebaut. Erst in einem zweiten Schritt

⁸⁸ *„Also früher war das ein bisschen einfacher, dass das dann klappt, dass sie im gewerblichen Bereich befristet übernommen wurden. Aber die Fluktuation war da auch irgendwie größer und das war ein Ersatzbedarf da, weil Ältere ausgeschieden sind. Das ist jetzt eben in dem Maße, das ist sehr restriktiv gehandhabt, wie eigentlich überall.“ (Betriebsrat).*

wird Kurzarbeit angewendet. Kurzarbeit kam zum Einsatz als sich ein Auftrag aufgrund technischer Probleme beim Kooperationspartner verzögerte und sich dadurch die Produktion um ein dreiviertel Jahr verschob. Betroffen waren rund 20 Mitarbeiter in der Fertigung und in den fertigungsnahen Bereichen.

„Es war ein echter Fall (...) von Kurzarbeit, weil absehbar war, hinterher läuft es weiter. Insofern waren die auch nicht so traurig drum oder wollten es verheimlichen (...) wir konnten nichts dafür hier (...) und da konnten wir es ruhig mal zugeben, dass wir Kurzarbeit haben“ (Betriebsrat).

Auch in diesem Fallbetrieb werden Kapazitätsschwankungen primär durch die flexible Arbeitszeitgestaltung ausgeglichen. Kurzarbeit wird nur ausnahmsweise dann angewendet, wenn damit keine negativen Außenwirkungen verbunden sind.

Beim Verkauf der Industrieventile erhielten fünf von insgesamt 65 vom Arbeitsplatzverlust betroffene Beschäftigte ein Angebot zur Weiterbeschäftigung. Auch kam es im Rahmen des Personalabbaus zu Ringtauschen, an denen mehrere Beschäftigte beteiligt waren,

„das kann man sich gar nicht vorstellen, wenn man das nicht mal mitgemacht hat. Es gab nichts, was es nicht gab“ (Betriebsrat).

Infolge der Restrukturierungen selbst kam es nicht zu Produktinnovationen. Diese wurden schon zuvor von Betriebsrat und Belegschaft gefordert. Eine Ideenmesse fand mit dem Ziel statt, Lösungen zu finden, wie Kenntnisse und Fähigkeiten aus der militärischen Fertigung auch für zivile Produkte eingesetzt werden könnten. Die aus den Ideen entwickelten Produkte wurden mit unterschiedlichen Erfolgen am Markt abgesetzt. Berücksichtigen werden muss, dass in erster Linie militärische Produkte gefertigt werden. Die Kostenstruktur ist für die kommerzielle Anwendung ungünstig und demzufolge ist es schwierig, mit den Produkten mit ursprünglich militärischem Standard auf dem zivilen Markt konkurrieren zu können.

Insgesamt wurden mit dem Abbau von Leiharbeit und in geringem Ausmaß Versetzungen nur wenige Instrumente der Beschäftigungssicherung angewendet. Dadurch, dass von drei Geschäftsbereichen lediglich einer am Standort verblieben ist, schränkten sich die Möglichkeiten ein, die Beschäftigung in nennenswertem Ausmaß im Betrieb zu sichern. Dies unterstreicht nochmals den illusionslosen Personalabbau. Umso plausibler wird in diesem Zusammenhang der Mangel

mögliche Alternativen zum Personalabbau zu entwickeln, die der Konzernstrategie entgegenwirken hätten können.

6.7.4 Umsetzung des Personalabbaus

Die geplanten Maßnahmen um die Kostenstrukturen zu verbessern und sich stärker an die Anforderungen des Marktes anzupassen, standen im Vordergrund der Umstrukturierungen und gewannen mit der Annahme, dass der Standort Standort geschlossen werden soll an Gewicht. Der Personalabbau wurde über Versetzungen, Aufhebungsverträge und Altersteilzeitregelungen sowie die Gründung von zwei Transfergesellschaften bewältigt.

Beim Verkauf des Industrieventilbereichs im September 1999 wechselten fünf von 65 Beschäftigten zum neuen Arbeitgeber. Der Großteil schied mit einer Abfindung oder über Altersteilzeit aus. Für fünf hochqualifizierte Beschäftigte wurde eine Replacementmaßnahme durchgeführt. Ziel dieser in der Regel auf hochqualifizierte Mitarbeiter beschränkten Maßnahme ist die Unterstützung der Arbeitnehmer bis zum direkten Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis. Drei der fünf Beschäftigten konnten in ein neues Arbeitsverhältnis vermittelt werden.

„Also es ist schon eine hochkomplizierte Tätigkeit, diese Beratung da, diese Betreuung. (...) Aber ich sag mal, das waren meistens alles Entwickler, Ingenieure, Leute die gute Stellen hatten. Wenn heute ein Gewerblicher käme und würde sagen ‚Oh wow wow‘, ob man mit dem auch so ein Zirkus macht (...). Es war keiner dabei. Ob das ein Zufall war weiß ich nicht. Wenn jetzt die Montagefrau sagt ‚Ich traure jetzt um meinen Arbeitsplatz‘, sagt man ‚Bist du bekloppt, du wirst nicht mehr gebraucht, begreife es endlich‘. Ja, da misst man mit zweierlei Maß irgendwie. Das sind dann Akademiker oder Studierende und die haben dann gleich mehr Verständnis aufgebracht automatisch. (...) ob man da jetzt sagen kann, das ist jetzt das Ding, sehr sehr aufwendig wie gesagt, in Ausnahmefällen, in bestimmten Fällen ist es wieder hilfreich. Also gerade wenn die Psyche da sehr stark beansprucht ist“ (Betriebsrat).

Nachdem zuvor bereits insgesamt 96 Beschäftigte aus den Bereichen Sondertechnik und Haus- und Gebäudeautomation entlassen wurden, standen Ende 2000 weitere Entlassungen in beiden Bereichen an. In der Sondertechnik sollten 115 Beschäftigte und in der Haus- und Gebäudeautomation 116 Beschäftigte abgebaut werden. Für Beschäftigte ab 55 Jahren wurde eine Kündigungsfrist von mindestens 12 Monaten vereinbart.⁸⁹ Für die von der

⁸⁹ Die gesetzliche Kündigungsfrist nach §622 BGB betrug nach einem zwanzigjährigen Arbeitsverhältnis maximal sieben Monate.

Kündigung betroffenen Beschäftigten unter 55 Jahren wurde die Teilnahme an einer Outplacementmaßnahme vereinbart. Vorgesehen waren das Erstellen von Mitarbeiterprofilen, Orientierungs- und Qualifizierungsberatung, Bewerbertraining, Arbeitsplatzakquisition sowie Vermittlungstätigkeiten. Die Maßnahme zielte darauf, die individuelle Chance auf ein neues Arbeitsverhältnis zu erhöhen. Die Teilnahme war freiwillig, fand bezahlt während der Arbeitszeit statt und erstreckte sich auf maximal sechs Monate. Der Mitarbeiter hatte im Falle einer Vermittlung eine Erfolgsprämie von DM 2.000 zu tragen.

Für einen großen Teil der von Personalabbau betroffenen Beschäftigten ist ein Outplacement hilfreich bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. Nach längerer Betriebszugehörigkeit fehlt ihnen die Übung in der Arbeitssuche. Eine Gewähr auf einen neuen Arbeitsplatz ist damit allerdings nicht gegeben. Rund 25 Prozent der Beschäftigten, die zwischen 1998 und 2000 über ein Outplacement gefördert wurden, sind dennoch arbeitslos geworden und waren dies auch sechs Monate nach der Maßnahme noch immer. Die professionelle Unterstützung der Beschäftigten bei der Suche nach beruflichen Perspektiven innerhalb der Kündigungsfrist und damit noch vor dem Eintritt der Arbeitslosigkeit ist Element einer präventiven Ausrichtung von Arbeitsmarktpolitik (Vgl. Knuth 2000, 13).

In der Software-Entwicklungsabteilung, die Anfang 2001 in den Konzern eingegliedert wurde, machte die geforderte stärkere Kundenorientierung die Neuausrichtung des Bereichs erforderlich. So erfolgte eine neue Schwerpunktsetzung von der ehemaligen Software-Programmierung hin zur Analyse und Entwicklung kundenspezifischer Lösungsansätze, die sowohl mit einer veränderten Qualifikationsstruktur als auch mit einer verringerten Mitarbeiteranzahl einherging. Insgesamt 16 Beschäftigte wurden aus betriebsbedingten Gründen entlassen. Mit der verringerten Zahl der Mitarbeiter reduzierte sich Raumbedarf. Letztlich wurde die Software-Entwicklungsabteilung in ein Zweigwerk ausgegliedert.

Zum Bestandteil des Sozialplans im November 2000 zählte die Einrichtung einer Transfergesellschaft für die vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Beschäftigten. Die Betriebsparteien einigten sich auf eine arbeitnehmersnahe Transfergesellschaft.

Voraussetzung für die Gründung der Transfergesellschaft war, dass sich mindestens 30 Arbeitnehmer bereit erklärten in eine solche einzutreten und Strukturkurzarbeitergeld nach §175 SGB III gewährt wird.

Gegründet wurden eine Transfergesellschaft zum Januar 2001 und eine zweite zum April 2001. Alle von der Kündigung betroffenen Beschäftigten erhielten in der Transfergesellschaft ein befristetes Arbeitsverhältnis von mindestens 12 Monaten.⁹⁰ Für Beschäftigte, die ihr 45. Lebensjahr beendet hatten, erhöhte sich die Vertragsdauer auf Wunsch auf 18 und für diejenigen die ihr 55. Lebensjahr beendet hatten auf 24 Monate. Der Anspruch auf eine Abfindung gemäß dem Sozialplan blieb bestehen. Die in die Transfergesellschaft eingetretenen Beschäftigten erhielten 80 Prozent ihrer zuletzt gezahlten Nettovergütung.⁹¹ Die Differenz zwischen dem Strukturkurzarbeitergeld und der 80-prozentigen Nettovergütung trug der Fallbetrieb ebenso wie die Vermögenswirksamen Leistungen. Bei einem vorzeitigen Ausscheiden eines Mitarbeiters aus der Transfergesellschaft wurden die Aufzahlungen, die die Transfergesellschaft bis zum regulären Ende der Befristung hätte zahlen müssen, zu einem Drittel an den Arbeitnehmer und an den Fallbetrieb und zu einem Drittel einem Härtefonds gutgeschrieben.

In einer Protokollnotiz vom November 2000 ist festgehalten, dass im Falle einer veränderten Gesetzeslage bis zum Februar 2001, die Laufzeit der zweiten Transfergesellschaft bis Ende März 2003 verlängert wird. Mit der im Januar 2001 in Kraft getretenen Gesetzesänderung durch Hartz III verkürzte sich die Laufzeit der Förderung einer Transfergesellschaft durch Strukturkurzarbeitergeld von maximal 24 Monaten auf maximal 12 Monate. Im Falle einer durch Gesetzesänderung wieder möglichen maximal zweijährigen Förderung von Transfergesellschaften wurde durch diese Vereinbarung Vorsorge getroffen, dass sie für die zweite Transfergesellschaft sofort hätte wirksam werden können. Dies unterstreicht nochmals die Strategie des Betriebsrats, für die Beschäftigten die bestmöglichen Regelungen beim Arbeitsplatzverlust zu vereinbaren.

⁹⁰ Ausgenommen waren befristet Beschäftigte, Mitarbeiter, die weniger als sechs Monaten beschäftigt waren, Arbeitnehmer mit Anspruch auf Altersruhegeld und diejenigen, die eine zumutbare Versetzung abgelehnt hatten.

⁹¹ Ohne Zuschläge, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und individuelle Steuerfreibeträge.

In die erste Transfergesellschaft wechselten 75 Beschäftigte. Von diesen galten nur 64 als vermittelbar, da die restlichen elf Mitarbeiter entweder krank waren, keine Ausbildung hatten oder Ausländer waren, die nur schlechte deutsche Sprachkenntnisse aufweisen konnten.

„Und plötzlich schwuppdiewupp, das waren ganz normale Leute, die hier ganz normal ihre Arbeit gemacht haben, waren 11 Mann von 75 nicht mehr vermittlungsfähig“ (Betriebsrat).

In die zweite Transfergesellschaft wechselten 44 Beschäftigte. Die Vermittlungsquote lag jeweils bei rund 60 Prozent.

„Im Grunde genommen, die ganzen Beschäftigungsgesellschaften, das ist ja eine Vorwegnahme dieser Agenturen für Arbeit jetzt. Man hat ja da nichts anderes gemacht, als den Leuten beigebracht, wie sie Bewerbungen schreiben, sie haben ihnen ein paar Grundkenntnisse (...) beigebracht. Das mussten alle machen (...) die haben sich dann die Mühe gemacht und haben dann versucht, für die Leute (...) entsprechende Angebote herauszufinden, mit denen zusammen. (...) die haben sich bemüht. Nur (...) wo keine Arbeitsplätze sind, da kann man sich noch so sehr bemühen, wenn es einfach nicht passt, und dann nutzt diese ganze (...) intensive Vermittlerei nichts. Aber was gut war, (...) man konnte so Praktikumsstellen da antreten, (...) quasi verlängerte Probezeit, aber man hat eben sein Geld weiter bekommen in der Zeit und man hat die Möglichkeit gehabt, wieder in die Beschäftigungsgesellschaft zurückzukehren, wenn es nicht klappt. Und solche Dinge, die waren, die fand ich gut. Für etliche Kollegen und Kolleginnen sicher besser als das, was sie dann vielleicht über das Arbeitsamt erlebt hätten“ (Betriebsrat).

Mit der Ablösung des Arbeitsförderungsgesetzes durch das SGB III im Januar 1998 wurde den Arbeitgebern und Arbeitnehmern mehr Verantwortung für das Arbeitsmarktgeschehen zugesprochen. Demgegenüber wurde die Verantwortung des Staates im Vergleich zum AFG stark zurückgenommen. Die proaktive Ausrichtung der Arbeitsförderung zeigte sich darin, dass die Instrumente zur Förderung von Arbeitslosen durch Maßnahmen für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten ergänzt wurden. Die instrumentellen Innovationen des SGB III waren insgesamt allerdings bescheiden und insbesondere vom Tenor der Förderung und zugleich Forderung der beruflichen, zwischenbetrieblichen und regionalen Mobilität der Beschäftigten geleitet (Vgl. Backes/Knuth 2006, 29). Eine proaktiv ausgerichtete Arbeitsförderung gilt es weiter auszubauen, um präventive Unterstützung zu leisten Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Ebenso wie bei den weiter oben erwähnten Outplacementmaßnahmen trägt auch die Unterstützung durch Bewerbungstrainings und die Vermittlung von Praktikaplätzen in der

Transfergesellschaft dazu bei, den Beschäftigten berufliche Perspektiven aufzuzeigen und den Transfer in neue Beschäftigung zu unterstützen.

Auch wenn die positive Wirkung anerkannt wird, dass die Beschäftigten durch die Transfergesellschaft zunächst nicht in den Status der Arbeitslosigkeit fallen, ändert dies für den Betriebsrat nichts daran,

„dass es für eine weitere Abfederung (...) des Übergangs in die Arbeitslosigkeit quasi ist. Die Leute empfinden es dann nicht so schlimm (...) aber wenn die Beschäftigungsgesellschaft ausläuft, dann am Ende dann sind sie arbeitslos, dann trifft sie die volle Härte. Wir haben hier Kollegen, die sind jetzt noch arbeitslos“ (Betriebsrat).

Transfergesellschaften sind mittlerweile ein akzeptiertes und breit praktiziertes Instrument, um Entlassungen sozialverträglich zu gestalten. Sind betriebsbedingte Entlassungen nicht vermeidbar, unterstützen sie die Beschäftigten bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. Mit der Zielsetzung, Arbeitslosigkeit zu verhindern, erfahren sie eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz (Vgl. Backes/Knuth 2006, 34). Der Vermittlungserfolg von Transfergesellschaften hängt von der Situation am regionalen Arbeitsmarkt, der Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit der zu vermittelnden Beschäftigten und der Qualität der Arbeit in den Transfergesellschaften selbst ab. Für die Beschäftigten bringt sie den Vorteil, dass sie nicht unmittelbar arbeitslos werden. Sie werden bei der Arbeitssuche durch verschiedene Maßnahmen unterstützt und können sich aus einem Arbeitsverhältnis heraus bewerben, was sich positiv auf die Vermittlungschancen auswirkt (Vgl. ebd. 42f.). Transfergesellschaften sind kein Allheilmittel gegen Arbeitslosigkeit und schaffen auch keine neuen Arbeitsplätze. Sie sind ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, um bei unabwendbarem Personalabbau Handlungsoptionen zu schaffen. Um ihre arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit zu erhöhen, müssten sie branchen- und regionalwirtschaftlich stärker verankert sein und in einer längerfristigen Perspektive zu einer strukturpolitisch wirksamen Institution ausgebaut werden (s. Kap. 8.2)

Von den rund 55 Beschäftigten aus den Fertigungs- und Supportbereichen der Haus- und Gebäudeautomation, die ein Übernahmeangebot in einen Konzernbetrieb erhielten, wechselten nur zwei bis drei gewerblich Beschäftigte unbefristet dorthin. Für den Betriebsrat stand fest, dass es nur eine Übergangsphase darstellte und die dorthin verlagerten Geräte letztlich nach

Ungarn oder Tschechien verlagert werden sollten.⁹² Die Verlagerung in einem großen Schritt umzusetzen, wurde von der Geschäftsleitung aus strategischen Gründen vermieden.

„Die Belegschaft hier, die hätte das boykottiert. Die hat sowieso schon (...) passiven Widerstand geleistet und das also nicht gefördert, diese Verlagerung. Und wenn das ganz und gar nach Ungarn gegangen wäre, dann wäre das total in die Hose gegangen, weil die technischen Probleme, die dann aufgetreten wären, die hätten sie nicht so schnell lösen können. Deswegen dieser Zwischenschritt“ (Betriebsrat).

Passiver Widerstand bedeutet in diesem Fall, dass die Beschäftigten ihr Spezialwissen beim Anlernen nicht weitergeben. Bereits bei einer früheren Verlagerung nach Frankreich wurde die Erfahrung gemacht, dass die französischen Beschäftigten nicht entsprechend eingearbeitet wurden.

Der Betriebsrat empfahl den betroffenen Mitarbeitern, höchstens befristet in den Konzernbetrieb zu wechseln. Für einige Montagefrauen war ein befristeter Wechsel mit anschließendem Eintritt in die Beschäftigungsgesellschaft von Vorteil, da sie dadurch die Zeit bis zum Eintritt in die Arbeitslosigkeit und dem Renteneintritt mit 60 Jahren überbrücken konnten. Zudem konnte im Sozialplan gute finanzielle Bedingungen beim befristeten Wechsel ins Zweigwerk ausgehandelt werden.

„Die haben wirklich Zugeständnisse gemacht. Das haben viele gar nicht so erkannt in diesem Moment. Ich habe bspw. einen Kollegen hier gesprochen (...), der in der BG [Beschäftigungsgesellschaft] war, (...) der ist (...) 59. Der war dann noch unten (...) gewesen, war in der BG und ist jetzt arbeitslos bis Mitte des Jahres und dann muss er sich noch 1¼ Jahr so durchhangeln und dann kann er in Rente gehen. Der hat gesagt, ‚Ich hätte es gar nicht besser treffen können unter den Umständen. Ich habe da versucht (...) auf dem sinkenden Schiff so viel wie möglich herauszuholen für die Leute. Hat nicht verhindert, dass die Arbeitsplätze hier weg waren. Wie gesagt, der Widerstand, den wir dann so noch organisiert haben, der war dazu da, um Druck zu machen bei den Verhandlungen, muss man ganz offen sagen und ehrlich sagen, um den Sozialplan. (...) Ab einem gewissen Zeitpunkt kann man dann nicht mehr, wenn man sich dann entschieden hat, Sozialplan ja, dann gibt es da kein zurück mehr“ (Betriebsrat).

Die Aussage des Betriebsrats macht nochmals den Stellenwert von Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen in der betrieblichen Praxis deutlich. Wie weiter oben erwähnt, schied beim Verkauf der Industrieventile ein Großteil der betroffenen Beschäftigten über Altersteilzeit aus. Altersteilzeit wird in der

⁹² Im Jahr 2004 wurde die Produktion endgültig nach Ungarn und nach Tschechien verlagert.

betrieblichen Praxis aus unterschiedlichen Gründen noch immer überwiegend für den Vorruhestand genutzt und weniger, um die Beschäftigungsquote Älterer zu erhöhen (Vgl. Lehndorff/Lindecke/Voss-Dahm 2007, 7). Vor dem Hintergrund der zahlreichen rentenrechtlichen Änderungen in den vergangenen Jahren und den damit verbundenen vorläufigen Auswirkungen zeigt sich eine widersprüchliche Altersgrenzenpolitik. So werden auf der einen Seite im Rahmen der Anhebung der Altersgrenze Anreize für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit gegeben, ohne dass damit eine aktive Arbeitsmarktpolitik zur Förderung der Alterserwerbsarbeit verknüpft ist. Auf der anderen Seite wird weiterhin Altersteilzeit als Instrument zu Frühverrentung genutzt. Als Ergebnis dieser politischen Unentschlossenheit zeigt sich eine noch immer unbefriedigende Beschäftigungssituation Älterer am Arbeitsmarkt (Vgl. Barkholdt 2001, 158f.). Mit dem Auslaufen der gesetzliche Förderung der Altersteilzeit zum 31.12.2009 stellt sich die Frage, ob das Instrument wie bisher fortgeführt oder zu einem innovativen Instrument der Lebensarbeitszeitgestaltung umgestaltet werden sollte.

Die Sachverständigenkommission zur Erstellung des fünften Altenberichts benennt zehn Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Perspektive und Integration älterer Menschen in Erwerbsarbeit. Insgesamt spricht sich die Kommission für einen Paradigmenwechsel in der Lebensarbeitszeitgestaltung aus. Die Altersteilzeit steht an vierter Stelle der Handlungsempfehlungen. Chancen für einen Paradigmenwechsel werden nur dann gesehen, wenn es gelingt, Anstrengungen auf unterschiedlichen Feldern und Politikebenen zu einem integrierten Konzept zusammenzuführen. Als Akteure für eine Neuorientierung in der Gestaltung der Lebensarbeitszeit sind die älteren Beschäftigten, die betrieblichen Handlungsträger, die Tarifparteien und den Staat angesprochen. Wobei vor allem dem Staat die Aufgabe zukommt, durch Gesundheitspolitik, Bildungspolitik, Familienpolitik und Arbeitsmarktpolitik die Rahmenbedingungen herzustellen, die eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit ermöglichen (Vgl. BMFSFJ 2005, 475).

6.7.5 Weiterbildung

Weiterbildung spielt in diesem Hochtechnologieunternehmen eine große Rolle. Das Weiterbildungsbudget Pro-Kopf wurde im Zeitverlauf nicht reduziert. Ein Großteil der Weiterbildungsmaßnahmen findet in der Entwicklungsabteilung statt.

„Wenn ich dann sehe, was für Neuentwicklungen passieren, dann ist klar, müssen die Leute sich fit machen. Es ist einfach eine betriebliche Notwendigkeit, dass da nicht auch noch gespart wird“ (Betriebsrat).

Die Weiterbildungspolitik ist konzernweit organisiert. Sowohl externe als auch interne Weiterbildung findet statt. Interne Qualifizierungsmaßnahmen bestehen aus einem festen Kursangebot, vor allem für Beschäftigte im praktischen Bereich wie Elektroniklehrgänge, Längenmesstechnik oder über die Funktion der vor Ort gefertigten Geräte. Hinzu kommen individuelle Kurse wie bspw. zu den neuesten Softwareentwicklungen für Entwickler. Die Kurse werden überwiegend von externen Kräften gehalten und sind vor allem im gewerblichen Bereich praxisnah angelegt.

Mit der Übernahme durch den US-amerikanischen Konzern wurde angestrebt, konzernweit strukturierter an Fragen der Personalentwicklung heranzugehen. Seitdem sind die Vorgesetzten verpflichtet die Maßnahmen zur Personalentwicklung schriftlich festzuhalten und über deren Umsetzung zu berichten. Ebenfalls nachgefragt wird, ob die im Konzern weltweit vorgegebenen 40 Stunden bezahlter Weiterbildung pro Jahr für jeden Mitarbeiter in Anspruch genommen wurden.

„Nur es ist natürlich eine Frage, so richtig ernst genommen wird es nicht. Von den Beschäftigten, wie von den Vorgesetzten die zur Rechenschaft gezogen werden, ob sie ihre Leute auch angehalten haben. Nur, da ist dann alles drin, was man sich denken kann. Wenn ich z.B. zu einer Betriebsräteversammlung gehe, von der IG Metall, während der Arbeitszeit, dann fällt das auch unter 40 Stunden Lernen. Wenn jemand halt als Konstrukteur eine neue Softwareentwicklung sich reinzieht über zwei Wochen, dann ist das natürlich auch unter 40 Stunden Lernen. Aber auch wenn jemand an seinem Arbeitsplatz durch Vorgesetzte angelernt wird, aufgrund von neuer Tätigkeit, dann fällt das auch unter diese Rubrik. Ich meine, von der Idee her ist es ja nicht schlecht, aber es wird zum Darstellen der eigenen Aktivitäten (...) und dem Nachkommen der Aufforderung ‚Tu mal was für deine Mitarbeiter‘ gesehen“ (Betriebsrat).

Im Rahmen eines Personalgesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter findet einmal im Jahr eine Leistungsbewertung der Mitarbeiter statt. Bei dieser Gelegenheit werden auch der Weiterbildungsbedarf und die Weiterbildungsmaßnahmen für die kommenden zwölf Monate abgesprochen. Das Personalbüro ist über die Weiterbildungsplanung informiert und die Maßnahmen

„werden dann auch abgefahren. (...) Also das ist eigentlich eine Sache, die auch nicht schlecht ist. Wenn die Kollegen den Bedarf sehen für sich, muss natürlich der Vorgesetzte zustimmen, aber sie haben natürlich die Möglichkeit zu sagen, hier bin ich der Meinung fehlt mir was, das beanspruche ich und das ist mein Anknüpfungspunkt zu sagen, da brauche ich eine Weiterbildungsmaßnahme“ (Betriebsrat).

Da dies nicht immer reibungslos verläuft, sind die Beschäftigten aufgefordert sich bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten für ihre Interessen einzusetzen. Die Möglichkeit besteht, sich in diesem Fall an den Betriebsrat zu wenden. Allerdings gab es bisher noch keine grundlegenden Konflikte.

„Es ist eher so, dass die Kollegen (...) nicht hartnäckig genug sind. Der Vorgesetzte vergisst sie anzumelden zu den Kursen ‚Ach haben wir es wieder versäumt dieses Jahr, ach dann machen wir es nächstes Jahr‘ und da ist dann eher ein bisschen Lappigkeit und Nachlässigkeit von den Kollegen auch zu kritisieren, die Gelegenheit nicht konsequent zu verfolgen und nachgeben (...) also es ist schon ein gewisses Recht da, Anspruch sagen wir mal, Recht nicht, aber Anspruch“ (Betriebsrat).

Grundsätzlich überprüft der Betriebsrat nicht, ob die Absprachen eingehalten werden,

„wir verlassen uns doch eher drauf, dass die Kollegen, zumindest war es die ganze Zeit so, dass sie da wo sie überzeugt waren es ist notwendig, ihr Recht wahrnehmen, dass sie da dann wenn sie es abgelehnt kriegen, bestritten kriegen, dass sie sich dann an den Betriebsrat wenden. Also da (...) bauen wir mal auf das Selbstbewusstsein unserer Belegschaft. Also das kontrollieren wir jetzt nicht regelmäßig“ (Betriebsrat).

Auch in diesem Fallbetrieb nutzt der Betriebsrat nicht den erweiterten Rahmen, den ihm das novellierte Betriebsverfassungsgesetz bietet. Vor dem Hintergrund, dass Weiterbildung in diesem Hochtechnologiebetrieb eine betriebliche Notwendigkeit darstellt und es bislang keine Probleme bei der Weiterbildungsplanung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten auftraten, baut der Betriebsrat darauf, dass die Beschäftigten in der Lage sind, ihre Weiterbildungsinteressen durchzusetzen. Sollten hierbei Probleme auftreten, steht er als Ansprechpartner zur Verfügung.

Zum Ende jeden Jahres zieht der Betriebsrat mit dem Weiterbildungsverantwortlichen Bilanz über die erfolgten Weiterbildungsmaßnahmen. Daneben werden auch die zukünftig anstehenden Weiterbildungsmaßnahmen besprochen. Eine Ermittlung des Bedarfs an beruflicher Bildung und eine daraus abgeleitete Umsetzungskonzept, das das Bildungsinteresse der Beschäftigten berücksichtigt, und anschließend gemeinsam

zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat beraten wird, stellt dies nicht dar. Nach der Reform des BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, auf Verlangen des Betriebsrats den betrieblichen Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Damit wird die Pflicht von Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung konkretisiert, die betriebliche Berufsbildung der Beschäftigten zu fördern (§ 92 BetrVG).⁹³ Im Fallbetrieb fordert der Betriebsrat ein solches Vorgehen allerdings gar nicht ein. Die Notwendigkeit einer systematischen Bedarfsanalyse für die Weiterbildungsplanung, um betrieblichen Erfordernissen und individuellen Bedürfnissen gerecht werden zu können, ist nicht im Blickfeld der Betriebsratsarbeit. Die Qualität einer Bedarfsanalyse ist ein Indikator dafür, welchen Stellenwert die Personalentwicklung im Betrieb hat. Eine strategische betriebliche Weiterbildung sollte nicht nur auf kurzfristige Anforderungen aus betrieblichen Problemsituationen reagieren oder ausschließlich an technisch-organisatorischen Erfordernissen ausgerichtet sein. Zielgerichteter ist es, Anforderungen der aktuellen und zukünftigen Arbeit abzugleichen und sie den persönlichen und individuellen Orientierungen der Beschäftigten zuzuordnen. Neben dem quantitativen Abgleich aus zentral erfassten Betriebsdaten wie z.B. Stellenbesetzungsplänen, bedarf es auch qualitativer Erhebungsmethoden wie z.B. Gruppengespräche zur Erstellung einer Qualifikationsmatrix (Vgl. Habenicht/Heimann 2002, 696). Das macht deutlich, dass es bei der beruflichen und betrieblichen Bildung nicht nur darum geht, dass die Beschäftigten ihre Weiterbildungsinteressen auch durchsetzen können und möglicherweise hierbei die Unterstützung des Betriebsrats benötigen. Notwendig wäre auch von Seiten des Betriebsrats, eine strategische Weiterbildungsplanung im Betrieb einzufordern und zu unterstützen. Das reformierte Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht dem Betriebsrat, auf die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung maßgeblich Einfluss zu nehmen. Damit ist auch die Verantwortung der Betriebsräte gestiegen. Weiterbildung hat für die Beschäftigten einen hohen Stellenwert, dem auch die Betriebsräte gerecht werden müssen. Weiterhin können die Betriebsräte der tendenziellen Spaltung von Belegschaften in besser und gering qualifizierte Beschäftigte entgegenwirken, die durch eine entsprechend hohe bzw. niedrige Weiterbildungsbeteiligung weiter zu verfestigen droht (Vgl. ebd., 698).

⁹³ Würde sich der Arbeitgeber weigern, würde dies einen Gesetzesverstoß darstellen.

7 Chancen und Hemmnisse der Sicherung von Beschäftigung - Ergebnisse aus den Fallstudien

Jedes Unternehmen stellt in seiner spezifisch betrieblichen und personellen Lage einen Einzelfall dar. Somit kann es keine Patentrezepte für den Umgang mit Unternehmens- bzw. Beschäftigungskrisen geben. Jedoch leistet die Identifikation möglicher Erfolgsfaktoren einen Beitrag dazu, Kriseninstrumentarien zu entwickeln und die Aufgaben handlungsrelevanter (regionaler) Akteure wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, örtliche Arbeitsverwaltung, Wirtschaftsförderung und Kammern für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und die Bereitstellung von Beschäftigungsperspektiven näher zu bestimmen.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Zusammenhang zwischen betrieblichen Beschäftigungsstrategien und Arbeitspolitik. Hierüber ist bislang wenig bekannt. Die Veränderungen der Arbeits- und Produktionsprozesse, die sich auf der Makroebene zeigen, können auf einer eher mikroanalytisch orientierten Ebene aus den vorliegenden Fallstudien deutlicher herausgearbeitet werden. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass sie nicht verallgemeinerbar sind. So wird es möglich, aus den Einzelfällen heraus, Anregungen für neue Lösungswege zu reflektieren. Im anschließenden Kapitel 8 werden aus der Analyse der Einzelfallbeispiele abgeleitete Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

7.1 Stellschraube Personalabbau in der Restrukturierung

In allen vier Fallbetrieben liegen Erfahrungen mit Personalabbau als entscheidendes Reaktionsmuster auf Krisensituationen vor. Welche Maßnahmen und Instrumente zur Beschäftigungssicherung in welchem Ausmaß zur Anwendung kommen, hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab. Zunächst bilden gesellschaftliche und politische Kontexte den Rahmen. Auch spielen ökonomische Wettbewerbsbedingungen und sich verändernde Unternehmenspolitiken hinein. Die vier Fallbetriebe sind in Konzernstrukturen eingebunden. Entscheidungen auf Konzernebene beeinflussen die Unternehmenspolitik maßgeblich und damit letztlich auch die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten. Auf Konzernebene wird die strategische Ausrichtung der konzernweit angestrebten Ziele vorgegeben: Sei es die kostengünstigste Platzierung des gesamten Tätigkeitsspektrums und damit einhergehende

Verlagerungen oder auch die zunehmende Bildung von Profit-Centern bis hin zu eigenständigen Gesellschaften (Teil-GmbHs). Im Vergleich zu zuvor regional gegliederten Geschäftseinheiten verengen sich Entscheidungsspielräume durch eine stärkere Einbindung in die Ziele globaler strategischer Geschäftseinheiten. Vor dem Hintergrund von Marktveränderungen, einem verschärften Kosten- und Wettbewerbsdruck sowie nicht erfüllten Gewinnerwartungen erfolgen Restrukturierungen, die mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind.

Ein enger Zusammenhang besteht zwischen den angestrebten Lösungen, die als erforderlich angesehen werden um die Krisensituation zu überwinden und den daraus abgeleiteten Maßnahmen. Dabei zeigen sich unterschiedliche Varianten an Reaktionsmustern. Bei Meldungen der Tagespresse zu geplantem Stellenabbau in Unternehmen werden Krise und Personalabbau häufig in einem Atemzug benannt. Auch bei den Fallbetrieben zeigt sich diese Gleichzeitigkeit. Die Ankündigung von geplanten Entlassungen geht Hand in Hand mit Äußerungen zu einer Krisensituation im Betrieb. Damit wird seitens der Arbeitgeber der Eindruck vermittelt, die Ursache und gleichzeitig die Lösung einer Krise sei primär im Bereich der Arbeitsplätze zu finden. Zudem bewirkt die starke Exportorientierung, die Exportquote liegt in den Fallbetrieben zwischen 50 und 75 Prozent, dass verschärfte Wettbewerbsbedingungen auf dem Weltmarkt dazu herangezogen werden, die Produktionskosten ins Zentrum der Auseinandersetzungen zu rücken. Auch wenn die Krise auf durchaus unterschiedliche Auslöser zurückgeht, konzentrieren sich die Argumente auf eine zu hohe Arbeitskostenbelastung. Tatsächliche Auslöser bleiben verdeckt und werden selten analysiert.

Demgegenüber kommen vergleichende Studien in der Europäischen Union zum Ergebnis, dass Deutschland keinen einsamen Spitzenplatz bei der Höhe der Arbeitskosten einnimmt. Auf Basis eines europäischen Vergleichs erfasst eine Untersuchung des Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) die Arbeitskosten je geleistete Arbeitsstunde nach einem einheitlichen Standard. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass Deutschland im Jahr 2006 im privaten Sektor mit den Lohnkosten (von 26,72 Euro) im Mittelfeld der EU-15-Länder liegt. Und auch im Verarbeitenden Gewerbe liegen die deutschen Arbeitskosten mit 30,93 Euro pro Arbeitsstunde keineswegs an der Spitze. Vielmehr liegt eine große

Gruppe der europäischen Länder mit Lohnkosten zwischen 28 und 34 Euro über dem Durchschnitt des Euroraums (Vgl. Böckler Impuls 2007c, 4). Auch das Statistische Bundesamt kommt für das Jahr 2007 zu dem Ergebnis, dass das besonders im internationalen Wettbewerb stehende Verarbeitende Gewerbe in Deutschland keinen einsamen Spitzenplatz in der Europäischen Union belegt. Mit durchschnittlich 33 Euro bei den Kosten je Arbeitsstunde liegt es auf Rang vier (Vgl. Statistisches Bundesamt 2008a). Damit relativiert sich der Beitrag der Lohnkosten zur Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit und der Arbeitsplätze. Ungeachtet dessen reißen die Argumentationslinien einer zu hohen Belastung im internationalen Wettbewerb nicht ab. Auch die Tatsache, dass Deutschland im Jahr 2007 zum fünften mal hintereinander Exportweltmeister ist (Vgl. Statistisches Bundesamt 2008b) und damit deutlich seine Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellt, wird häufig ausgeblendet.

In allen Fallbetrieben findet sich die Kostensenkung mittels Personalabbau im Mittelpunkt der vom Management geplanten Maßnahmen. Dabei spielen verschiedene Faktoren bei Überlegungen zur Überwindung in betrieblichen Krisensituationen eine Rolle. Das selektive Betonen zu hoher Arbeitskosten von Unternehmensseite verweist auf Personalabbau als eine zentrale Stellschraube im Umgang mit der Krise.

Der Druck durch Shareholder-Value-Strategien verstärkt die einseitige Ausrichtung auf den Abbau von Arbeitsplätzen. Betriebe nehmen Anpassungen bei Kapazitäten und Ressourcen vor, um im Markt- und Preiskampf bestehen zu können. Hintergrund sind einerseits starke konjunkturelle Einbrüche, die mit Umsatz- und Auftragsrückgängen einhergehen. Andererseits spielen strukturelle Veränderungen wie Marktveränderungen, weltweite Überkapazitäten, ein verschärfter Kosten- und Wettbewerbsdruck oder auch kürzere Produktlebenszyklen sowie Prognosen zukünftiger Marktentwicklungen in einzelnen Branchen eine Rolle. Nicht erfüllte Gewinnerwartungen und ein erhöhter Verwertungsdruck durch Shareholder-Value-Konzepte führen zum Einsatz von Restrukturierungsprogrammen, die die Renditeerwartungen realisieren helfen und einen Beitrag zur Standortsicherung leisten sollen. Der Druck der Shareholder in Kombination mit der Forderung nach Stelleneinsparungen führte in den

vergangenen Jahren zu Entlassungen trotz guter Gewinnsituationen. Beispielhaft stehen hierfür Stellenstreichungen bei Continental, Telekom oder bei der Deutschen Bank im Jahr 2005. Hier verbindet sich ein massiver Stellenabbau mit der Maximierung des Werts des Unternehmens für die Anteilseigner. Dem Shareholder-Value-Prinzip liegt der Kerngedanke zu Grunde, nur Strategien zu verfolgen, die mit einer überdurchschnittlichen Gewinnerwartung einhergehen. Damit wird der Shareholder-Value zur allein handlungsbestimmenden Maßgabe für Management und Unternehmen. In der Regel ergibt sich daraus eine Unternehmenspolitik, die versucht, sich auf die Kerngeschäfte zu konzentrieren und dort die Marktführung zu erreichen. Alle anderen Geschäftsbereiche des Unternehmens werden abgestoßen (s. Kap. 3.1.3). Aus den kurzfristig angelegten Shareholder-Value-Strategien folgen langfristige negative Folgen für Betriebe und Beschäftigte.

Auch in den Fallbetrieben finden sich Shareholder-Value-Strategien. Das zeigt sich an der Konzentration auf Kernkompetenzen, der Bildung von Profit-Centern, aus denen in der Folge eigenständige Gesellschaften gebildet wurden oder der Äußerung von nicht erfüllten Gewinnerwartungen und prognostizierten Umsatzrückgängen, die als Argumente für den Personalabbau herangezogen werden.

In Fallbetrieb A finden bereits seit Jahren eine Optimierung der Werksstrukturen und eine Konzentration auf Kernprozesse statt. Gleichzeitig wird die Organisation noch stärker markt-, anwendungs- und kundenorientiert ausgerichtet. Neben konjunkturell bedingten Maßnahmen erfolgen im Rahmen eines Business Reengineering Projektes auch strukturelle Maßnahmen wie u.a. KVP, Qualitätsmanagement, Standardisierungen von Arbeitsprozessen, Prozessmanagement und Geschäftsfeldorientierungen, mit denen eine konsequente Kundenorientierung in allen Bereichen und damit eine intensivere Ausrichtung der Gesamtorganisation auf Kundenwünsche angestrebt wird.

Die Grundidee des Business Reengineering liegt in der Prozessorientierung, d.h. die Aufhebung der Arbeitsteilung in zusammenhängenden Arbeitsabläufen, um so die Eigenverantwortung des Einzelnen für den gesamten Ablauf zu stärken und

Fehleranfälligkeiten sowie Wartezeiten zu vermeiden (Vgl. Hammer/Champy 1995, 42f.). Business Reengineering wird verstanden als „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“ (Ebd., 48). Angestrebtes Resultat ist eine schlankere Organisation, in der einzelne Beschäftigte oder ein Team die Verantwortung für einen kompletten Prozess übernehmen. Business Reengineering geht einher mit einer Mischung aus Zentralisierung und Dezentralisierung, wobei die Vorteile beider Ansätze im gleichen Prozess miteinander verknüpft werden (Vgl. ebd., 87f.).⁹⁴

Im Fallbetrieb findet Dezentralisierung durch die Verringerung der Fertigungstiefe, Verlagerung von Komponenten von zentralen Instanzen zu ausführenden Stellen, Stärkung der Eigenverantwortung und Autonomie von Organisationseinheiten findet statt. Vermarktlichung zeigt sich u.a. durch die Konkurrenz von Unternehmenseinheiten.

In Fallbetrieb B wurden die Gewinnerwartungen eines neuen Produktes nicht erfüllt und infolge dessen die zugehörige Produktion mit dem Argument niedrigerer Lohnkosten nach Südeuropa verlagert. Verfolgt wurde eine Strategie zur Erreichung der Technologie- und Kostenführerschaft innerhalb von zwei Jahren. Geplant war die Beschränkung auf Kerntechnologien. Hierbei sollte sich die technologische Führerschaft in Marktanteilerweiterungen widerspiegeln. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine zeitgleiche erhebliche Reduzierung der Entwicklungs-, Fertigungs- und Verwaltungskosten als eine Voraussetzung angesehen. Hinzu kamen als weitere Voraussetzungen eine verbesserte Effizienz

⁹⁴ Allerdings werden die hohen Erwartungen nicht immer wie gewünscht erfüllt. Denn die radikale Neugestaltung der Ablauforganisation bewirkt durchaus interne Wandlungshemmnisse, die deutlich werden in der Verweigerung des Aufbrechens von Ressortegoismen, mangelnder Eigeninitiative zur Wiederbelebung und der Trennung von den eigenen Strukturen (Vgl. Engberding 1998, 137). Neben der Voraussetzung einer klar definierten Marktstrategie, anhand derer die Strukturen und Prozesse ausgerichtet werden können, muss die Restrukturierung der Prozesse um eine Orientierung auf eine Strategie, ein verändertes Führungsverhalten und eine Änderung der Unternehmenskultur ergänzt werden (Vgl. Krüger 1994, 210ff.) Reines Engineering für die Gewinnung organisatorischer Wandlungsspielräume dürfte somit nicht ausreichen (Vgl. Engberding 1998, 137).

aller Geschäftsprozesse einschließlich der Produktion sowie Optimierungen beim eingesetzten Kapital und den genutzten Flächen.

Die Konzernstrukturen, denen Fallbetrieb C angehört, wurden im Zeitverlauf immer weiter zergliedert. Aus der GmbH, zu der der Fallbetrieb neben zwei weiteren Betrieben zählte, entstanden eigenständige Gesellschaften. Auftragsrückgängen und prognostizierten Umsatzrückgängen wurde mit Personalabbau begegnet. Ein konzernweites Restrukturierungsprogramm zielte insbesondere auf den Abbau von Arbeitsplätzen. Auch in diesem Fallbetrieb ist die Technologieführerschaft angestrebt. Zielsetzung ist, die jeweiligen Marktpositionen zu erhalten und auszubauen und neue Anwendungsfelder bei zugleich gesteigerter Ertragskraft zu erschließen.

In Fallbetrieb D wurde auf Marktveränderungen und einen verschärften Kosten- und Wettbewerbsdruck mit einer Strategie der Konzentration auf Kerngeschäfte, Produktbereinigung und Konsolidierung reagiert. Auch hier wurde eine rückläufige Umsatzentwicklung angenommen, der mit verbesserten Kostenstrukturen und der Anpassung der Geschäftsstrukturen an die Anforderungen der jeweiligen Märkte begegnet werden sollte, um sich weiterhin auf dem Markt behaupten und Wachstumsmöglichkeiten realisieren zu können. Unprofitable Produktbereiche wurden aufgegeben. Von ehemals drei Geschäftsbereichen am Standort ist nur ein Bereich verblieben. Die Zahl der Arbeitsplätze reduzierte sich auf ein Drittel.

Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen lässt sich eine Verlagerung vom Produktivitätsdruck hin zum Entgeltendruck beobachten. In vielen gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben der Metall- und Elektroindustrie liegen die Entgelte noch über dem Niveau der im Flächentarifvertrag vereinbarten. Das Interesse der Arbeitgeber zielt nicht nur auf eine erhöhte Produktivität als kostensenkende Maßnahme sondern auch auf die Reduzierung übertariflich gezahlter Leistungen und Entgelte. In Fallbetrieb B zeigt sich deutlich die Verschiebung von Produktivitäts- hin zum Entgeltendruck. Auch wenn über einen langen Zeitraum das bestehende übertarifliche Lohnniveau verteidigt werden konnte, geriet dies zunehmend unter Druck. So wurden mit dem Argument, den Personalabbau zu reduzieren viele „alte Zöpfe“ abgeschnitten, wie bspw. bezahlte Pausen im 3-

Schichtsystem, besondere Nachtschichtzulagen und Sonderschichtzulagen. Jedoch erfolgte die Kürzung übertariflicher Leistungen nicht ohne Gegenleistung. Bei dem Versuch der Geschäftsleitung ohne jegliche Gegenleistung Kürzungen durchzusetzen, kam es zur Gegenwehr von Betriebsrat und Belegschaft. Die übertariflichen Leistungen wurden als Verhandlungsmasse im Sozialplan genutzt.

Hier zeigt sich, dass es den Arbeitgebern immer wieder gelingt, mit der Androhung von Arbeitsplatzverlust und unterstützt durch die bestehende hohe Arbeitslosigkeit, errungene übertarifliche Leistungen sukzessive abzubauen. Sind übertarifliche Spielräume ausgeschöpft, liegt es in der einzelwirtschaftlichen Logik, dass in verstärktem Maße auch Vereinbarungen auf tariflicher Ebene in Frage gestellt werden, um mit dem Verweis auf eine andernfalls unzureichende Wettbewerbsfähigkeit Beschäftigung zu sichern.

Die zunehmende interne und externe Konkurrenz erschwert in den Betrieben ein gemeinsames Vorgehen zur Beschäftigungssicherung. Geschäftssegmentierung und Profit-Center-Konzepte wirken sich einschränkend auf die Handlungsspielräume aus, erhöhen die Konkurrenz innerhalb der Betriebe und erschweren es, gemeinsame betriebliche Handlungsstrategien zu entwickeln. In den Fallbetrieben zeigt sich, dass die mittlerweile hohen Qualifikations- und Produktionsstandards im Ausland die unternehmensexterne Konkurrenz erhöhen. Unternehmensintern steigt die Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen an. Feststellbar sind Vermarktlichungstendenzen in Form der Konkurrenz von Unternehmenseinheiten.

In Fallbetrieb D wurden nach der Übernahme durch einen US-amerikanischen Konzern anstatt der zuvor regional gegliederten Geschäftseinheiten globale strategische Geschäftseinheiten eingeführt, die mit einer engeren Anbindung der einzelnen Bereiche an die Geschäftseinheiten weltweiter Anbieter und deren strategischen Zielen einhergehen. Durch diese Einbindung engten sich Entscheidungsspielräume auf der lokalen Ebene ein. Zu dem Zeitpunkt, an dem der Personalabbau geplant war, existierten drei verschiedenen Geschäftseinheiten, mit ihren jeweils eigenen Interessen. Ein gemeinsames Vorgehen der Belegschaft gegen die geplanten Entlassungen war von Beginn an nicht vorgesehen.

Angenommen wurde seitens des Betriebsrats, dass die Interessen der Belegschaft zu heterogen seien, um wirksame Gegenwehr entwickeln zu können. Die interne Konkurrenz hemmte die Entwicklung gemeinsamer Strategien. Verglichen mit dieser Situation konnte in der Vergangenheit, als es am Standort eine für den gesamten Betrieb zuständige Geschäftsleitung gab, im Falle von Personalabbau regelmäßig Gegenwehr organisiert werden. Die zunehmende interne und externe Konkurrenz trägt in Verbindung mit den Shareholder-Value-Strategien zu veränderten betrieblichen Handlungsoptionen bei.

7.2 Konfliktfähigkeit als Basis für Kooperation

Die Neu- und Aufgliederung von Unternehmen, Fusionen, häufige Führungskräftewechsel und stärkere Profitvorgaben stellen die Betriebsräte vor immer größere Anforderungen, zersplittern ihre Kräfte und verkleinern ihren Verhandlungsspielraum. Die Bündelung von Interessen, die in den Verhandlungen das Gewicht des Betriebsrats erhöht, wird vor dem Hintergrund einer dezentralen Arbeitsorganisation, individuellen Ergebniszurechnungen und Gewinnbeteiligungen, die zur weiteren Ausdifferenzierung von Interessen beiträgt, erschwert (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 120)

Die Interessendefinition der handelnden Akteure ist ein wichtiger Bezugs- und Ausgangspunkt auf der betrieblichen Ebene. Beschäftigungssicherung nimmt bei den betrieblichen Akteuren einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Bei den Arbeitgebern steht die Wettbewerbsstärkung und Standortsicherung im Vordergrund und Beschäftigungssicherung spielt maximal eine ergänzende Rolle. Rehder weist in ihrer Untersuchung betrieblicher Bündnisse zur Standort- und Beschäftigungssicherung nach, dass die Arbeitgeber insbesondere daran interessiert sind, Maßnahmen zur Kontrolle der Produktionskosten und/oder eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Zusagen zur Beschäftigungssicherung sind für sie die Gegenleistung für Regelungen, die im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit angeboten werden. Nur bei wenigen der untersuchten Unternehmen zeigte sich, dass die Arbeitgeber Beschäftigungsinteressen als Ausgangspunkt ihrer Initiative genommen haben (Vgl. Rehder 2002, 95). Auch bei den hier untersuchten Fallbetrieben steht die Sicherung von Beschäftigung von Arbeitgeberseite aus betrachtet nicht im

Vordergrund. Für die Betriebsräte sind demgegenüber die Interessen der Beschäftigten handlungsrelevant. Zentrale Aufgabe des Betriebsrats ist, die Interessen der Belegschaft gegenüber Eigentümer und Management zu vertreten. Hieraus speist sich ihre beschäftigungspolitische Motivation. Der Beschäftigungssicherung und den Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kommt höchste Priorität zu.

Aushandlungsprozesse zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten finden nicht ungeregt, sondern innerhalb eines rechtlichen Rahmens statt. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt den Betriebsparteien eine vertrauensvolle Zusammenarbeit vor, die dem Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zu Gute kommen soll, wobei die Tarifverträge zu beachten sind (§2 Abs. 1 BetrVG). Darüber hinaus regelt §87 Abs. 1 BetrVG die Bereiche, in denen der Betriebsrat erzwingbares Mitbestimmungsrecht besitzt. Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz zählt die Förderung und Sicherung der Beschäftigung ausdrücklich zur Aufgabe des Betriebsrats und verpflichtet den Arbeitgeber, über die vom Betriebsrat vorgeschlagenen Maßnahmen zu beraten sowie Ablehnungen zu begründen (s. Kap. 5.2.1).

Auf welchem Niveau sich die betrieblichen Austauschbeziehungen etablieren, ist Resultat der interaktiven Beziehung zwischen den beiden Betriebsparteien, die unter bestimmten strukturellen Rahmenbedingungen stattfindet. Je nach den betriebsspezifisch verlaufenden Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien, die von verschiedenen Faktoren abhängen, ergeben sich unterschiedliche betriebspolitische Kulturen. Zu diesen Faktoren zählen bspw. die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Produktions- und Produktstruktur, der gewerkschaftliche Organisationsgrad oder auch das gesellschaftliche und politische Bewusstsein der Akteure (Vgl. Bosch/u.a.1999, 28f.; Trinczek/Schmidt 1989, 137f.). Zum Ausdruck kommen die unterschiedlichen innerbetrieblichen ‚political cultures‘ in den jeweiligen Interaktionsmustern zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Management, die das Verfahren, die rechtliche Qualität und den Inhalt der betrieblichen Regelungen beeinflussen können (Vgl. Höland/Reim/Brecht 2000, 192f.; Trinczek/Schmidt 1989, 138f.). Die Spannweite der Interaktionsmuster der Betriebsräte ist hierbei enorm. Sie reicht von

gegenüber den normativen Vorgaben des BetrVG stark defizitären bis hin zu diesen Rahmen deutlich ausweitenden interessenbetontem bzw. konfliktorischem Interessenhandeln des Betriebsrats. Gerade in Konflikt- bzw. Krisensituationen erhalten die normativen Vorgaben des BetrVG wie des staatlichen Arbeitsrechts und der Tarifverträge ihre limitierende Funktion (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 114f.).

Nach Schmidt/Trinczek sind kooperative betriebliche Interaktionsformen charakteristisch für die Mitbestimmungspraxis in Deutschland. Hierbei erkennen beide Betriebsparteien bei divergierenden Teilzielen grundsätzlich den Betriebszweck als gemeinsame Handlungsvoraussetzung an. Der Betriebsrat geht jedoch davon aus, dass die an der Belegschaft orientierten Ziele mit diesen Interessen durchaus kollidieren können. Der Betriebsrat versucht so zu handeln, dass ein für beide Seiten akzeptabler Kompromiss gefunden werden kann. Die Geschäftsleitung wiederum berücksichtigt gleichzeitig die Standpunkte des Betriebsrats, auch wenn diese vom Betriebszweck abweichen. Kooperative Interaktionsmodelle im Sinne von Schmidt/Trinczek finden sich eher in Betrieben, in denen der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht agiert. Aus einem traditionellen Rollenverständnis als Interessenvertretung der Beschäftigten heraus, verfolgt er mit dem Rückhalt von Gewerkschaft und Belegschaft eine offensive Konfliktkultur. Beim konfliktorischem Interaktionsmuster besteht ein grundsätzlicher Interessengegensatz zwischen den Betriebsparteien, der auch ihr Handeln bestimmt. Für das Handeln des Betriebsrats sind die spezifischen Interessen der Belegschaft entscheidend, deren Unterstützung er in den sich ergebenden Konfliktsituationen bedarf (s. Kap. 3.2). Die Unterscheidung von Betriebsräten in kooperativem und konfliktorischem Interaktionsmodell sind allerdings fließend. Der entscheidende Unterschied ist darin zu sehen, dass ein Betriebsrat, der als kooperative Gegenmacht zum Arbeitgeber agiert, die Kooperationsbereitschaft nicht immer wieder in Konflikten erkämpfen muss. Stattdessen akzeptiert die Geschäftsleitung die tatsächlichen betrieblichen Machtverhältnisse und versucht ihrerseits das Bestmögliche aus der Situation herauszuholen (Vgl. Höland/Reim/Brecht 2000, 194).

In den Fallbetrieben bestimmen kooperative Interaktionsformen das Bild im Rahmen von Restrukturierung. Wobei der Konfliktfähigkeit als Basis für Kooperation ein wichtiger Stellenwert im Rahmen des geplanten Personalabbaus zukommt. Fallbetrieb A bietet ein besonders gutes Beispiel um die Interaktionsmodelle „konflikitorisches Interaktionsmuster“ oder auch „Konflikt und Kooperation“ zu beschreiben. Charakteristisch für dieses Interaktionsmuster ist, dass das Aushandeln und Austragen von Konflikten sowie die Akzeptanz der Institutionen des Betriebsverfassungsgesetzes gleichzeitig stattfindet. Hier stellt die Konfliktfähigkeit des Betriebsrats eine Voraussetzung für die Kooperation mit dem Management dar. Das Fallbeispiel zeigt auf, dass öffentliche Protestaktionen die Verhandlungsbereitschaft erhöhen können und der Verweis auf betriebswirtschaftliche Argumente, die gegen einen Personalabbau sprechen, zur teilweisen Rücknahme von Personalabbauplänen führen kann. Die Reaktion in Form von öffentlichkeitswirksamen Protesten nach Bekanntgabe des Personalabbaus bewirkte, dass trotz des bestehenden Vorstandsbeschlusses Verhandlungsgespräche mit dem Betriebsrat aufgenommen wurden. Der Betriebsrat erarbeitete mit Hilfe einer externen Beratung ein Alternativkonzept, mit dem kurzfristig die Hälfte der Arbeitsplätze, deren Abbau vorgesehen war, gesichert werden konnte.

Voraussetzung für die Mobilisierung der Belegschaft, sich gegen Personalabbau zu wehren, ist ein Minimum an übereinstimmenden Interessen. Gelingt es, die Interessen der Belegschaft zu spalten, indem bspw. wie in Fallbetrieb D durch angekündigte Teilschließungen bei einem Teil Hoffnungen auf den Erhalt des Arbeitsplatzes entstehen, hemmt dies die Mobilisierungsfähigkeit. Mögliche Handlungsmöglichkeiten werden so von vornherein ausgeschlossen. Auch wenn Protest alleine noch keine Gewähr für die (teilweise) Verhinderung von Personalabbauplänen darstellt, ist er ein wichtiges Element, um die Ausgestaltung des Verhandlungsprozesses zu beeinflussen.

Erschwert wird die Einflussnahme der betrieblichen Interessenvertretung dann, wenn der Betriebsrat erst zu einem Zeitpunkt über einen geplanten Personalabbau informiert wird, an dem die Arbeitgeberseite bereits den Beschluss darüber gefasst hat. Aber auch wenn die betriebliche Interessenvertretung frühzeitig zu

einem geplanten Personalabbau informiert wird und sich dadurch die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten erhöhen Alternativen auszuarbeiten, gelingt es nur selten den vollständigen Beschäftigungsabbau zu verhindern. Eine teilweise Verringerung des geplanten Personalbbaus kann unter bestimmten Voraussetzungen dann erreicht werden, wenn ein Strauß von Regelungsinhalten zur Anwendung kommt. Allerdings sagt dies alleine noch nichts über die Dauer der Beschäftigungssicherung aus.

Fallbetrieb B bietet ein Beispiel dafür, wie einerseits mittels Protest durch Warnstreiks und öffentlichen Demonstrationen als Druckmittel der Belegschaft und andererseits einem gemeinsam mit einem externem Berater, Betriebsrat, Vertrauenskörper, Beschäftigten und dem Betriebsleiter ausgearbeitetem Alternativkonzept die Zahl der geplanten Entlassungen reduziert werden konnte. Produkt- und Prozessinnovationen in Verbindung mit einer verbesserten Auftragslage trugen hierzu bei. Kooperative Interaktionsformen prägen den Umgang der betrieblichen Akteure, wobei auch hier Konfliktfähigkeit als eine Voraussetzung für die Kooperation mit dem Management angesehen werden kann.

Zudem half die Unterstützung durch einen Unternehmensberater dem Betriebsrat, die Interessen der Beschäftigten sachkundig wahrnehmen zu können. Die Handlungsfähigkeit des Betriebsratsgremiums konnte dadurch insgesamt gestärkt werden (s. Kap. 6.5.2). Externe Beratung wird von beiden Betriebsparteien oftmals in Anspruch genommen. Während die Arbeitgeberseite die „klassischen“ Unternehmensberater zur Planung von Reorganisationsprozessen hinzuziehen, unterstützen in der Regel hauptamtliche Gewerkschafter, arbeitnehmerorientierte Unternehmensberatungen oder auch Juristen die Betriebsräte, um Beschäftigteninteressen zu vertreten. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht bei Betriebsänderungen in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten die Möglichkeit einer Beratung für den Betriebsrat vor. In allen vier Fallbetrieben organisierte sich der Betriebsrat externe Unterstützung. Die externe Unterstützung kann die Entwicklung von Strategien unterstützen sowie zu erhöhter Transparenz über außerbetriebliche Standards beitragen und damit Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die Verbetrieblichung und Dezentralisierung der Tarifpolitik scheint in vielen Fällen eine zusätzliche Unterstützung des Betriebsrats erforderlich zu machen, um eine wirkungsvolle Einflussnahme zu ermöglichen. Allerdings stellt dies kein neues Phänomen dar, allein die Intensität dürfte zunehmen (s. Kap. 3.2.3). In den Fallbeispielen kommt zum Ausdruck, dass auf Grund der anhaltenden Kostensenkungs- und Personalabbaumaßnahmen im Betriebsrat kaum Zeit für weitere beschäftigungssichernde und -fördernde Handlungsfelder, wie bspw. die betriebliche Weiterbildungspolitik, bleibt. Daher gilt es zu überlegen, wie ein Betriebsratsgremium perspektivisch organisiert werden kann, um in den verschiedenen Handlungsfeldern die Interessen der Beschäftigten bestmöglich vertreten zu können.

Sowohl Fallbetrieb C als auch Fallbetrieb D lassen sich mit dem Typus „interessenbezogene Kooperation“ (Bosch/u.a. 1999, 54) oder auch „Anerkennung und Kooperation“ (Richter/u.a. 2001, 114) beschreiben. Die jeweiligen Interessen der Betriebsparteien werden anerkannt und als rechtmäßig angesehen. Protestaktionen als Druckmittel kommen nicht zum Einsatz. Kooperation und Respekt kennzeichnen die betrieblichen Sozialbeziehungen. Im Vordergrund steht die Suche nach Kompromissen, ohne die Konflikte zu stark zu machen. In beiden Fallbetrieben geht der Betriebsrat davon aus, dass es keine Alternativen zum geplanten Personalabbau gibt. Im Fokus stand daher, für die vom Verlust des Arbeitsplatzes betroffenen Beschäftigten, die bestmöglichen Konditionen auszuhandeln und zu versuchen, über die Gründung einer Transfergesellschaft ihre Chancen auf eine neue Beschäftigung zu erhöhen.

Ein verstärktes Interesse des Betriebsrats an Kooperation resultiert nicht zuletzt aus den asymmetrischen Austauschbeziehungen. Als unterlegener Partner muss er hier ein stärkeres Interesse haben, weil er sich in der Regel durch Vereinbarungen besser vor dem willkürlichen Machtgebrauch des überlegenen Verhandlungspartners schützen kann. Der Unternehmer verfügt aufgrund seines Eigentümerstatus über diesen strukturellen Machtvorsprung. Daher ist es naheliegend, dass Betriebsräte im Allgemeinen bestrebt sind, kooperative Beziehungen zur Unternehmensleitung zu unterhalten und zwar relativ

unabhängig davon, ob diese daran ein Interesse haben oder nicht (Vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 115).

7.3 Beschleunigung und Entschleunigung als strategische Maßnahmen

Der Zeitfaktor spielt eine entscheidende Rolle bei den Verhandlungen im Rahmen von Personalabbau. Von der betrieblichen Interessenvertretung kann er für Verhandlungsergebnisse im Sinne der Beschäftigten strategisch genutzt werden. Unternehmen versuchen in der Regel schnell, auf Probleme der Kosten- und Wettbewerbssituation zu reagieren, um ihre Gewinne zu steigern und das Überleben des Unternehmens zu sichern. Wenn als „Stellschraube“ eine Reduzierung der Personalkosten im Fokus der Unternehmensstrategie steht, ist die Arbeitgeberseite bestrebt, zügig Verhandlungen über die Umsetzung des Personalabbaus abzuschließen. Nach § 111 BetrVG muss der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat bei einer Betriebsänderung⁹⁵ über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan verhandeln. Kommt keine Einigung zustande, muss die Einigungsstelle angerufen werden.

Der Zeitfaktor kann auch bei Reorganisationsprozessen positive Effekte auf die Beschäftigung haben, wie Kühl bei der Untersuchung von Gruppenarbeitsprojekten feststellte. Ein interessantes Ergebnis von Kühl's Untersuchung ist, dass Gruppenarbeitprojekte in zwei seiner drei Fallbetriebe, die in verkürzter Sichtweise als gescheitert angesehen werden können, in einer erweiterten Sichtweise als erfolgreich gescheiterte Reorganisationsmaßnahme betrachtet werden können. Kühl begründet dies damit, dass es gelang, mit diesem Gruppenarbeitsprojekt Handlungsspielräume zu gewinnen. So wurden Mittel für Investitionen zur Umstellung der Produktion und zur Anschaffung von Maschinen in den defizitären Unternehmen zur Verfügung gestellt. Mit Verweis auf mögliche Effizienzsteigerungen durch Gruppenarbeit konnte so eine schwierige Marktlage überbrückt werden. Im weiteren Verlauf, als die Konjunktur wieder anzog, interessierte es bspw. den Vorstand einer Holding dann nicht mehr, worauf die verbesserten Zahlen zurückzuführen waren, also ob durch die neuen

⁹⁵ Im Detail dazu, was als Betriebsänderung gilt siehe Kittner 2005, 484f.

„gescheiterten“ Produktionskonzepte oder durch die veränderten Marktbedingungen. Letztlich lieferten die Reorganisationsprojekte einen, wenn auch nur begrenzt beabsichtigten und geplanten Beitrag zum Überleben des Unternehmens (Vgl. Kühl 2001, 218f.).

In Fallbetrieb A zeigt sich, dass der Zeitfaktor dazu beitrug, erstmals im Rahmen von Personalabbau eine Transfergesellschaft zu gründen. Nachdem der Arbeitgeber den Vorschlag zunächst aus Kostengründen ablehnte, stimmte er dann doch zu, um nicht durch ein möglicherweise zeitaufwändiges Einigungsstellenverfahren die Verhandlungen zu verlängern. In Fallbetrieb B verfolgte der Betriebsrat zunächst eine Strategie der Verzögerung. Im weiteren Verlauf ließ er sich allerdings auf die Strategie seines externen Beraters ein, die darin bestand, durch ein zügiges Verhandeln, Handlungsspielräume zu eröffnen. In Fallbetrieb C nahmen sich Arbeitgeberseite und Betriebsrat Zeit, um den erstmaligen Einsatz einer Transfergesellschaft zu regeln. Bei beiden Seiten bestand angesichts der erstmaligen Gründung Informationsbedarf zur Vorgehensweise.

Die Fallbetriebe wenden sich bei drohendem Personalabbau in der Regel nicht frühzeitig an die Arbeitsverwaltung. Die betrieblichen Kontakte zur Arbeitsverwaltung im Rahmen von Personalabbau beschränken sich auf die Beratung zu Fördermitteln und die Anzeige von Massenentlassungen. Entgegen der ursprünglichen Annahme kommt dem Austausch mit der Arbeitsverwaltung keine besondere Bedeutung bei Restrukturierungsprozessen zu, die mit Personalabbau einhergehen. Doch lassen sich auch Ansätze für eine betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik erkennen.

Einzig in Fallbetrieb C fanden im Rahmen der geplanten Restrukturierung Abstimmungsgespräche zwischen der Agentur für Arbeit und den betrieblichen Akteuren statt. Neben zeitnahen Informationen zum geplanten Personalabbau bestand in Fragen der Transfergesellschaft enger Kontakt zum Arbeitsamt. Außergewöhnlich ist die Präsenz der Arbeitsverwaltung vor Ort, die mit der Gründung der Transfergesellschaft den Prozess begleitete. Die Betriebsparteien forderten ausdrücklich ihr Recht auf Beratung und Information gegenüber der

Arbeitsverwaltung bei den Verhandlungen des aktiven Teils des Sozialplans nach § 256 SGB III ein. Eine intensive Zusammenarbeit bestand zwischen der Agentur für Arbeit und der Transfergesellschaft bei der Besetzung offener Stellen. So meldete die Transfergesellschaft der Agentur für Arbeit offene Stellen in Betrieben, die von ihren Beschäftigten nicht besetzt werden konnten. Im Gegenzug bemühte sich die Arbeitsverwaltung Informationen zu offenen Stellen an die Transfergesellschaft weiter zu geben. Für beide Seiten brachte die Zusammenarbeit einen Zugewinn. Hier ist ein Ansatz einer betriebsnahen Betreuung erkennbar, der weiterverfolgt werden müsste, um möglicherweise darauf aufbauend auch in anderen Feldern eine bessere Abstimmung zwischen betrieblichen Interessen und Erfordernissen einer regionalen Arbeitsmarktpolitik erzielen zu können.

Neben den externen Unternehmensberatern spielten weitere regionale Akteure bei Fragen der Beschäftigungssicherung in den Fallbetrieben lediglich eine untergeordnete Rolle. Die Entscheidungsbefugnisse in den Konzernbetrieben liegen in der Regel nicht im Betrieb vor Ort sondern auf übergeordneter Konzernebene, die häufig an anderen Standorten angesiedelt ist. Daher war der regionale Bezug nicht ausgeprägt. Der regionale Dialog der beiden Betriebsparteien besteht insbesondere aus Kontakten zu Arbeitgeberverband und Gewerkschaft. Ein regionaler Branchendialog existiert (bislang noch) nicht. Die Wirtschaftsförderung spielte bei keinem der Fallbetriebe eine Rolle im Zusammenhang mit den Restrukturierungen. Teilweise findet ein Austausch unter Betriebsräten auf überregionaler Ebene zwischen konkurrierenden Unternehmen statt. Auf der Arbeitgeberseite gibt es einen regelmäßigen Austausch in Netzwerken der Personalleiter. Während die Arbeitsverwaltung nur in Ausnahmesituationen der erste Ansprechpartner bei Neueinstellungen ist, findet in diesen Netzwerken ein Austausch zu offenen Stellen statt.

Die Beschleunigung und die Entschleunigung von Verhandlungsprozessen sind strategische Maßnahmen, die das Verhandlungsergebnis stark beeinflussen können. Je nach Ausgangslage und Einschätzung der beschäftigungspolitischen Auswirkungen agieren die Betriebsparteien. Für die Betriebsräte ist der Zeitfaktor ein starkes Druckmittel, um bestimmte Entwicklungen zu beeinflussen und damit

beschäftigungspolitische Alternativen zu sofort greifenden Entlassungen in Form von Transfergesellschaften in die Verhandlungen einzubringen oder auch Alternativen zum Personalabbau entwickeln zu können. Und selbst die passivste Variante, das Herauszögern von Entlassungen, ist zwar nicht nachhaltig, hat aber bei einem nicht abwendbaren Personalabbau für die davon betroffenen Beschäftigten bereits einen hohen Stellenwert.

7.4 Ausweitung der Arbeitszeitflexibilisierung in der Krise

Der Abbau von Arbeitsplätzen erfolgt selten als isolierte Maßnahme. Vielmehr ist er notwendigerweise verbunden mit Reorganisationen im Arbeits- und Produktionsprozess. Häufig zeigt sich eine Gleichzeitigkeit von Arbeitsplatzabbau, Rationalisierung und der Sicherung von Beschäftigung. Dabei gibt es für die Unternehmen keinen ‚one best way‘, vielmehr zeigen sich Varianten in der Restrukturierung. Unterscheiden lassen sich einfache von eher komplexeren Ansätzen, in denen die Kombination von verschiedenen beschäftigungspolitischen Instrumenten in größerem Ausmaß zum Einsatz kommt.

In Krisensituationen versuchen Unternehmen verstärkt Kosten zu reduzieren. Die Beschäftigten werden aufgefordert, ihren Beitrag zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu leisten und damit zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes beizutragen. In den Fallbetrieben stand die Frage der Beschäftigungssicherung bei der Wiederherstellung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit seitens der Arbeitgeber nicht im Vordergrund. Umso zentraler war sie für Betriebsrat und Beschäftigte. In allen Fallbetrieben war die Politik des Managements auf die Konzentration auf Kernkompetenzen gerichtet. Bei den angewendeten Instrumenten zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung gab es allerdings Unterschiede. Einerseits zeigt sich eine starke Fokussierung auf den Faktor Arbeitskosten. Die Reduzierung der Personalkosten durch Abbau von Beschäftigung sowie Konzessionen bei Entgelten und Arbeitsbedingungen standen hier im Zentrum des Interesses der Arbeitgeber. Dazu kamen jedoch in jedem Fall weitere Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

Die Fallbetriebe reagierten in der Krisensituation mit unterschiedlichen Kombinationen beschäftigungssichernder Maßnahmen, die ihre interne und externe Flexibilität zu erhöhen halfen (s. Kap. 2.3.1). Die (weitere) Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurde als eine selbstverständliche Maßnahme zur Erhöhung der Produktivität und zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen eingesetzt. So wurden Arbeitszeitkonten durch die Ausweitung der Kontengrenzen stärker genutzt, um damit eine unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit und eine hohe betriebliche Anpassungsflexibilität zu ermöglichen. Weiterhin wurde Mehrarbeit abgebaut, individuelle Arbeitszeitverkürzungen wie Teilzeit und Vorruhestand angeboten, kollektive beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen umgesetzt und Kurzarbeit genutzt. Auch Versetzungen in andere Konzernbetriebe, der Abbau von Leiharbeit und befristeten Beschäftigungsverhältnissen, das Angebot von Aufhebungsverträgen und die Überleitung in eine Transfergesellschaft wurden angewendet. Allerdings kamen in den Fallbetrieben nicht alle genannten beschäftigungspolitischen Instrumente zum Einsatz.

Steigerung der internen Flexibilität

Die Arbeitszeit wird unabhängig von Krisensituationen in Betrieben flexibilisiert. Denn Arbeitszeitpolitik spielt nicht nur aus Aspekten der Beschäftigungssicherung eine Rolle, sondern wird ebenfalls stark von veränderten Anforderungen an die Unternehmen geprägt. Stichworte hierfür sind Globalisierung, Veränderung der Märkte, Kundenorientierung, Kostenkonkurrenz und Innovationsdruck. Bei der tendenziell zurückgehenden seriellen Massenproduktion steigt die bedarfsgenaue Erstellung von Produkten und Dienstleistungen. Die Anpassung an die veränderten Verhältnisse erfordert von den Unternehmen schnellere und flexiblere Reaktionszeiten und Organisationsformen. Dies betrifft insbesondere die Gestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten. Flexiblere Arbeitszeiten sind erforderlich, um sich dem unterschiedlichen Rhythmus von Markt und Produktion schnell anpassen zu können. Beschäftigte sind an einer veränderten Gestaltung ihrer Arbeitszeit interessiert, weil sie sich davon eine höhere Zeitsouveränität und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit versprechen. Vor diesem Hintergrund wird Arbeitszeitpolitik vor allem unter dem Gesichtspunkt der Flexibilisierung der Arbeitszeit betrachtet. Flexible Arbeits- und Betriebszeiten stellen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen dar (Vgl. INFO-Institut 2001,

4). In den Fallbetrieben kamen Arbeitszeitflexibilisierungen bereits vor dem Personalabbau zum Einsatz. In der Krise selbst wurden bestehende Flexibilisierungsmöglichkeiten nochmals ausgeweitet und teilweise extensiv angewendet.

In Fallbetrieb B wurden die bestehenden flexiblen Arbeitszeitvereinbarungen stark ausgeweitet und intensiver genutzt. Konjunkturelle Schwankungen werden mit Hilfe der Arbeitszeitkonten abgefedert, ohne dass Kurzarbeit eingeführt werden muss. Die maximale Anzahl an Plus- und Minusstunden, die auf den Arbeitszeitkonten angesammelt werden können, wurden im Zeitverlauf verdoppelt. Die Arbeitszeitkonten werden exzessiv genutzt, so dass verstärkt nach dem jeweiligen Arbeitsvolumen gearbeitet werden kann. Das beinhaltet, dass die Beschäftigten nur dann arbeiten, wenn ausreichendes Arbeitsvolumen vorhanden ist. Die „atmende Fabrik“ (Haipeter/Lehndorff 2004) oder auch „atmende Produktion“ leistet einen Beitrag dazu, Kostenbelastungen zu reduzieren. Weiterhin konnte durch die Einführung einer zweiten Schicht die Produktivität für bestimmte lohnintensive Baugruppen erhöht werden. Ausweitungen der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten helfen so die Produktivität zu erhöhen und leisten einen Beitrag zur Kostensenkung. Allerdings verringert sich durch die zunehmende Flexibilisierung der individuellen und betrieblichen Arbeitszeit die klassische Form der Mehrarbeit. Je stärker Arbeitszeitkonten eingesetzt werden umso eher entfällt die klassische Form von Überstunden. Die unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit über die Arbeitszeitkonten ermöglicht eine hohe betriebsinterne Anpassungsflexibilität. Solange dies für kurze Zeiträume angewendet wird und die angesammelten Zeitguthaben konsequent in Freizeit ausgeglichen werden, ist dies beschäftigungspolitisch als relativ unproblematisch anzusehen. Je länger allerdings die Ausgleichszeiträume ausgestaltet sind, umso problematischer wird es unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten (Vgl. Bispinck 2002, 20f.).

Kurzarbeit: Von der Regel zur Ausnahme

Im Gegensatz zu den vorgenannten Flexibilisierungsinstrumenten wird Kurzarbeit als ein Instrument der internen quantitativen Flexibilisierung nicht mehr selbstverständlich angewendet. Die Nutzung von Kurzarbeit war in den

vergangenen 15 Jahren tendenziell stark rückläufig. Kurzarbeit hat im Laufe der Zeit an Bedeutung verloren. Zum einen ist dies auf die veränderte Gesetzgebung zurückzuführen, die dieses Instrument für den Arbeitgeber verteuerte.⁹⁶ Zum anderen könnte auch die stärkere Verbreitung flexibler Arbeitszeiten, beispielsweise in Form von Arbeitszeitkorridoren, ebenfalls dazu geführt haben, dass dieses traditionelle Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung weniger genutzt wird (Vgl. Bach/Koch 2002, 63). In den Fallbetrieben zeigt sich ebenfalls ein Trend vom ehemals klassischen Instrument betriebsinterner Anpassung an einen konjunkturell bedingten Arbeitsausfall hin zu einem nur ausnahmsweise angewendeten Instrument.

Die konjunkturelle Kurzarbeit (§170 SGB III) ist ein Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik, das bei einem vorübergehenden Arbeitsausfall eingesetzt werden kann. Es zielt darauf ab, Entlassungen und damit Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Betriebe können unter bestimmten Bedingungen die Arbeitszeit vorübergehend und mit entsprechend reduziertem Lohn absenken. Das Kurzarbeitergeld dient als Lohnersatzleistung für die ausgefallene Arbeitszeit. Der Betrieb gewinnt interne Flexibilität und kann seine ansonsten anfallenden Lohnkosten senken. Die Höhe des Kurzarbeitergeldes entspricht dem Arbeitslosengeld. Die Sozialversicherungsbeiträge, die sich auf rund 28 Prozent belaufen, trägt alleine der Arbeitgeber (Vgl. Deeke 2005, 8). Diese aufzubringenden Sozialversicherungsbeiträge sehen Arbeitgeber, wie in Fallbetrieb A, im Vergleich zu anderen Instrumenten mitunter als zu teuer und damit als unattraktiv an und verzichten zunehmend darauf dieses Instrument einzusetzen. Hinzu kommen Regelungen, die mit der Arbeitsverwaltung beim Antrag auf Kurzarbeitergeld zu treffen sind. So setzt die Zahlung von Kurzarbeitergeld voraus, dass die Betriebe alle Möglichkeiten nutzen, um Kurzarbeit zu vermeiden.

Statt Kurzarbeit wurde in Fallbetrieb A der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung angewendet. Dieser ermöglicht es den Betrieben die

⁹⁶ Im Vergleich zum Anfang der 1990er Jahre hat sich das Instrument Kurzarbeit für die Betriebe verteuert. Bis dahin wurden die Sozialversicherungsverträge ebenfalls aus den Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung gezahlt (Vgl. Deeke 2005, 8).

tarifliche Wochenarbeitszeit auf bis zu 30 Stunden abzusenken, um Entlassungen zu vermeiden. Die befristete Absenkung der Arbeitszeit soll helfen die Personalkosten zu verringern und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Die Arbeitszeit wird ohne oder nur mit einem Teillohnausgleich abgesenkt (s. Kap. 5.1.3). Für den Arbeitgeber ergibt sich hieraus ein Kostenvorteil. Die beschäftigungssichernde Absenkung der Arbeitszeit kann intern vereinbart werden ohne die Arbeitsverwaltung einschalten zu müssen. Die Absenkung der Arbeitszeit mittels des Tarifvertrag Beschäftigung ist für die Geschäftsleitung unbürokratischer, flexibler und kostengünstiger (Vgl. Richter/u.a. 2001, 117).

Ein weiterer Grund dafür, dass das Instrument der Kurzarbeit ungern in Anspruch genommen wird, ist eine mögliche negative Außenwirkung. In Fallbetrieb A stand allerdings das Kostenargument im Vordergrund. In Fallbetrieb B wurde Kurzarbeit nicht in Erwägung gezogen. Hier werden konjunkturelle Schwankungen durch die Arbeitszeitkonten abgefedert. In Fallbetrieb C kam für sieben Monate Kurzarbeit zum Einsatz und innerhalb dieser Zeit wurden Verhandlungen über einen Sozialplan aufgenommen. In Fallbetrieb D wird Kurzarbeit durchaus angewendet, spielte allerdings im Rahmen des Personalabbaus keine Rolle. Auch hier wird zunächst über die Arbeitszeitkonten reagiert und erst im Anschluss daran Kurzarbeit eingesetzt. Lediglich bei einem Lieferverzug eines Kooperationspartners wurde in Teilbereichen des Betriebs das Instrument der Kurzarbeit genutzt, da hier keine negative Außenwirkung zu befürchten war.

Kurzarbeit ist nur eine von mehreren Möglichkeiten die betriebliche Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Nach Auswertungen des IAB-Panels nutzen Betriebe mit Kurzarbeit, die sich in einer vergleichbaren wirtschaftlichen Situation befinden wie Betriebe ohne Kurzarbeit, ein breiteres Spektrum an Anpassungsinstrumenten. Kurzarbeit steht nicht als Ersatz von weiteren Instrumenten der internen numerischen und funktionalen Anpassung, sondern wird in Verbindung damit eingesetzt. Die Ausfallzeiten werden jedoch nur selten für eine funktionale Anpassung der Qualifikation der betroffenen Beschäftigten genutzt (Vgl. Deeke 2005, 4). Auch die Fallbetriebe zeigen, dass über Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, wie bspw. Arbeitszeitkonten, Alternativen zur Kurzarbeit bestehen und genutzt werden.

Temporäre Verkürzung der Wochenarbeitszeit

Eine weitere Alternative zum betrieblichen Instrument der Kurzarbeit ist das tarifliche Instrument zur Beschäftigungssicherung. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung ermöglicht den Betriebsparteien temporäre Regelungen zur Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit zu treffen (s. Kap. 5.1.3). Die Frage, ob Kurzarbeit oder der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung angewendet wird, hängt unter anderem von der Art und dem Umfang der erforderlichen Arbeitszeitverkürzung im Betrieb ab. Im Gegensatz zur Kurzarbeit, bei der ein finanzieller Ausgleich durch das Kurzarbeitergeld erfolgt, sind die finanziellen Einbußen der Beschäftigten beim Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung höher, da dieser keinen Verdienstaussgleich vorsieht. Auf der anderen Seite können durch den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung Arbeitsplätze gesichert werden, auch wenn die Voraussetzungen für Kurzarbeit nach dem SGB III nicht erfüllt sind (Vgl. Ohl/u.a. 2000, 340f.).

Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung wurde allein in Fallbetrieb A angewandt. Die wöchentliche Arbeitszeit reduzierte sich für alle Beschäftigten, auch für die außertariflichen Mitarbeiter, befristet für ein Jahr um eine Stunde. Die Absenkung respektive Verkürzung der Arbeitszeit wird in diesem Fallbeispiel als eine von mehreren beschäftigungssichernden Maßnahmen umgesetzt. Nachdem noch während der Anwendung des Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung im Jahr 2004 einige Großkonzerne in Deutschland die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich forderten, drohte die Geschäftsleitung des Fallbetriebs mit der Verlagerung von 700 Arbeitsplätzen ins Ausland, wenn nicht auch im Fallbetrieb die Arbeitszeit verlängert werde. Der Geschäftsleitung gelang es in einem Ergänzungstarifvertrag eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit zu vereinbaren.

Als allgemein beschäftigungssichernde und beschäftigungsfördernde Maßnahme sind Verkürzungen der wöchentlichen Arbeitszeit kurz- bis mittelfristig durchsetzbar, allerdings entscheiden die gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse darüber, ob erzielte Arbeitszeitstandards erhalten bleiben. Arbeitgeber akzeptieren durchaus phasenweise Verkürzungen der wöchentlichen Arbeitszeit, allerdings

werden sie rückgängig gemacht, sobald die Kräfteverhältnisse relativ unproblematisch eine Arbeitszeitverlängerung ermöglichen. Im Klima eines arbeitszeitpolitischen Roll-Backs werden sukzessive erreichte Arbeitszeitstandards zurückgenommen. Nachdem im Jahr 1995 in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie der letzte Schritt zur Umsetzung der 35-Stunden-Woche erfolgte, zeigen sich keine zehn Jahre darauf in immer größerem Ausmaß Verlängerungen der wöchentlichen Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene durch die Nutzung von Ergänzungstarifverträgen und Öffnungsklauseln.

Unternehmen gehen in der Regel unfreiwillig auf Verkürzungen der wöchentlichen Arbeitszeit ein und akzeptieren sie eher temporär. Bei den Beschäftigten wiederum finden Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich nicht immer Akzeptanz. In Fallbetrieb C wurde die Arbeitszeit in Teilbereichen unbefristet auf 30 Wochenstunden abgesenkt. Es existierte kein kollektives Selbstverständnis, über Arbeitszeitverkürzung vorhandene Arbeitsplätze zu sichern. Erst der Druck Entlassungen auszusprechen, falls die Beschäftigten sich weiterhin weigern sollten, ihre Arbeitszeit zu verkürzen, in Verbindung mit der Ungewissheit darüber, wer entlassen werden könnte, bewegte die Beschäftigten einzuwilligen und damit auch ein reduziertes monatliches Einkommen hinzunehmen.

Die zunehmenden Belastungen der Beschäftigten beeinflussen ihr Verhalten. Schwache Lohnzuwächse seit Anfang der 1990er Jahre und eine Steuer- und Abgabepolitik, die verstärkt die Lohneinkommen belasten, schmälern das Einkommen der Beschäftigten in Deutschland. So sank die Bruttolohnquote in Deutschland, der Anteil der Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit einschließlich der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung am Volkseinkommen, von 71 Prozent in 1991 auf 67,4 Prozent in 2005. Die Nettolohnquote am Volkseinkommen, die das Kaufkraftpotential der Arbeitseinkommen abbildet, sank von 40,3 Prozent auf 35,9 Prozent. Die Bruttogewinnquote stieg im gleichen Zeitraum von 29 Prozent auf 32,6 Prozent. (Vgl. Schäfer 2006, 583). Vor diesem Hintergrund erweist sich zunehmend schwieriger, einen Rückhalt für Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich auf Seite der Beschäftigten zu finden. Denn zusätzliche Freizeit wird dann als wertvoll erachtet, wenn sie auch genossen werden kann. Ohne ausreichendes

Einkommen, um sie gestalten zu können oder auch um den bisherigen Lebensstandard halten zu können, sinkt die Akzeptanz für Arbeitszeitverkürzungen. Die hohe Arbeitslosigkeit trägt zudem zur weiteren Verunsicherung über die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei. Die Disziplinierungsfunktion eines drohenden Arbeitsplatzverlustes ist in einer solchen Situation besonders ausgeprägt.

Beschäftigungssicherung macht es erforderlich, den Blick auf die allgemeinen beschäftigungspolitischen Bedingungen zu richten. Wenn in den Betrieben Beschäftigung nicht gesichert werden kann, müssen externe Maßnahmen greifen, um einen Übergang in neue Beschäftigung zu ermöglichen (s. Kap. 8.1). Auf der betrieblichen Ebene spielt Beschäftigungssicherung eine Rolle, um eine möglichst hohe Zahl an Arbeitsplätzen zu erhalten.

7.5 Innovationen sichern Beschäftigung

Nach wie vor ist es aufgrund der vielfältigen Wirkungszusammenhänge zwischen Innovation und Beschäftigung methodisch und empirisch schwierig, positive Beschäftigungseffekte auf Grund von vermehrtem Wachstum und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit gegen gleichzeitig beschäftigungsmindernd wirkende Verdrängungs- und Rationalisierungseffekte abzuwägen. Auch wenn sich gedanklich Produktions- und Produktivitätswirkungen unterscheiden lassen, sind sie tatsächlich interdependent. So können beispielsweise neben dem Freisetzungseffekt durch Produktivitätssteigerung, produktionssteigernde Kompensationseffekte aufgrund einer erhöhten Nachfrage, verbesserter Wettbewerbsfähigkeit und Faktorsubstitution einfließen (Vgl. Lehner/u.a. 1998, 24f.). Im folgenden ersten Fallbeispiel wurden Produkt- und Prozessinnovationen umgesetzt, die den geplanten Personalabbau verringerten. Das zweite Fallbeispiel zeigt auf, wie durch Nichteinbeziehen der Beschäftigten Innovationspotentiale erst verspätet genutzt werden konnten.

Fallbetrieb B ist ein Beispiel dafür, wie über eine Vielzahl eingesetzter Instrumente Beschäftigung gesichert werden konnte. Das Fallbeispiel zeigt Alternativstrategien im Zusammenhang mit Personalabbau auf, die dazu führten, die Zahl der geplanten Entlassungen zu verringern. Basis war ein Gesamtkonzept, das mit

einer erhöhten Kapazitätsauslastung und durch das Herausnehmen überflüssiger Details aus den Produkten zu einer zügigen Kostenreduzierung führte und in Kombination mit Produkt- und Prozessinnovationen die Wettbewerbsfähigkeit stärkte. Die Zahl der geplanten Entlassungen wurde von 270 auf 170 Beschäftigte reduziert. Unterstützend hinzu kamen Marktanteilerweiterungen, die mit Umsatzsteigerungen einhergingen. Die erzielten Produktivitätssteigerungen erhöhten einerseits die Wettbewerbsfähigkeit, andererseits führten sie zur Einsparung von Arbeit. Das durch die zunehmende Nachfrage gestiegene Produktionsvolumen hätte ansonsten c.p. nur mit einer höheren Mitarbeiterzahl oder Arbeitszeitverlängerungen produziert werden können. Die unterschiedlichen Effekte von Produktivitätserhöhungen zeigen sich an diesem Beispiel. Wettbewerbsstärkung und Beschäftigungssicherung bedingen sich und konkurrieren gleichzeitig miteinander. Und zwar dann, wenn eine Steigerung der Arbeitsproduktivität und damit ein verringertes Arbeitsvolumen zur Herstellung eines Produktes nicht gänzlich durch eine Produktionsausweitung kompensiert wird (s. Kap. 3). In der Folge zeigt sich dann, wenn arbeitszeitverkürzende Maßnahmen ausgeschlossen sind, ein Überschuss an Arbeitskräften. Den Beschäftigungsverlusten durch die Einführung von arbeitssparenden Prozessen einerseits, steht hier eine zum Teil kompensierende Beschäftigungszunahme durch ein höheres Wachstum auf Basis von Marktanteilerweiterungen gegenüber. Die im ersten Schritt unmittelbar negativ auf die Beschäftigung wirkende Prozessinnovation konnte im zweiten Schritt durch die erzielten Umsatzsteigerungen zu positiven Effekten führen.

Eine weitere Maßnahme im Fallbetrieb war das Outsourcing einer Produktlinie. Der Fallbetrieb gehört zu einem internationalen Konzern, der Produkte fertigt, die ein hohes technologisches Know-how erfordern. Die auch im Fallbetrieb verfolgte Strategie der Technologie- und Kostenführerschaft setzt an unterschiedlichen Punkten an. Mit dem Outsourcing der weniger anspruchsvollen und lohnintensiven Produktlinie geht eine höher qualifizierte Belegschaft einher. Dies spiegelt sich in der Gleichzeitigkeit von Entlassungen älterer und niedrig qualifizierter Beschäftigter und Einstellungen hochqualifizierter Mitarbeiter wieder, wobei der Personalabbau überwiegt. Konsequenterweise wird, selbst wenn Berechnungen aufzeigen, dass Produktionsbereiche wie niedrigqualifizierte

Tätigkeiten in der Montage im Vergleich zur Auslagerung weder Kostenvor- noch Kostennachteile bringen. Rückverlagerung findet auch dann nicht statt, wenn sich gravierende Qualitätsprobleme zeigen und damit ein Anstieg der Kosten einhergeht. Die Entscheidung outzusourcen wird unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten getroffen und auch bei auftretenden Missständen nicht zurückgenommen.

In Fallbetrieb A wird im Rahmen des Business Reengineering-Projektes neben der Prozess- und Kundenperspektive auch die Mitarbeiterperspektive (Motivation und Leistungsbereitschaft) benannt, die sich in der betrieblichen Praxis jedoch nicht wiederfindet. Das zeigt sich beispielsweise bei der späten Reaktion auf Vorschläge der Mitarbeiter zu einer Produktinnovation. Von den Servicemitarbeitern aus dem Kundenkontakt wurde die Idee an weitere Mitarbeiter und den Betriebsrat herangetragen. Doch trotz frühzeitiger Anregungen wurden die Vorschläge vom Vorstand zunächst nicht ernst genommen. Erst verzögert gab es eine positive Reaktion und schließlich die Entwicklung und erfolgreiche Einführung des Produkts.

Die im Fallbetrieb bereits seit Jahren erfolgenden organisatorischen Veränderungen richten sich auf eine stärkere Markt-, Anwendungs- und Kundenorientierung. Die Vernetzung interner Abläufe geht einher mit der Stärkung dezentraler Verantwortung. Während Umsetzungsvorstellungen für einzelne Bereiche detailliert vorgestellt werden, fehlen konkrete Vorstellungen, wie die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden können und welchen Stellenwert der Partizipation der Beschäftigten zukommt. Die Einbeziehung der Beschäftigten als entscheidender Faktor, um Innovationsprozesse zu entwickeln und zu begleiten, wird hier vernachlässigt. Eine innovationsfreundliche Organisationskultur steht noch aus. Innovationen als einen Prozess zu sehen, der neben technischen Innovationen insbesondere auch soziale und organisatorische Innovationen umfasst, ist bislang nicht verankert (Vgl. Ziegler 2005).

Oftmals wird ebenso wie in der staatlichen Innovations- und Technologiepolitik auch bei den betrieblichen Innovationsprozessen die Rolle der Beschäftigten und

ihrer Interessenvertretungen unterschätzt. Noch immer überwiegt die Technikorientierung im Innovationsprozess. Die Entwicklung von Produktideen, ihre Umsetzung in marktfähige Produkte und der zu ihrer Erstellung notwendige betriebliche Prozess sind dann erfolgreich, wenn es gelingt, dass die Beschäftigten die Prozesse mittragen. Neben Investitionen in technologische Neuerungen des Produktionsapparates, müssen gleichzeitig auch die Fähigkeiten zur Nutzung dieser Neuerungen im Betrieb vorhanden sein. Staatliche Technologiepolitik muss daher das Zusammenwirken von technisch-ökonomischen und arbeitspolitisch-sozialen Aspekten berücksichtigen (Vgl. Ziegler 2006). Für betriebliche Innovationsanstöße und den Erhalt der Innovationsstärke von Unternehmen bedarf es der Einbindung der Beschäftigten. Um erfolgreich Innovationen umzusetzen, sind mehr Qualifizierungsanstrengungen ebenso erforderlich wie auch eine Arbeitspolitik, die den Beschäftigten Raum für Gestaltung und Kreativität am Arbeitsplatz gibt (Vgl. Böckler Impuls 2007b; Kap. 2.3.2).

7.6 Weiterhin Handlungsbedarf in der Qualifizierungspolitik

Mit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 wurde Beschäftigungssicherung durch Qualifizierung zur offiziellen Aufgabe des Betriebsrats. Der Betriebsrat kann nach § 92a eigene Vorschläge zur beruflichen Qualifizierung machen, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, sowohl bei der unmittelbaren Gefährdung von Arbeitsplätzen als auch zu vorbeugenden Qualifizierung. Dabei kann der Betriebsrat auf Instrumente zurückgreifen, die in anderen Bestimmungen des BetrVG geregelt sind, wie bspw. die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs (§ 97) oder auch die Mitbestimmung bei Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung im Falle von veränderten Aufgaben, zu deren Erfüllung die Beschäftigten zunächst geschult werden müssen (§ 97, Abs. 2). Die Möglichkeiten des Betriebsrats sich im Rahmen des novellierten BetrVG stärker in vorausschauenden Maßnahmen zur Sicherung von Beschäftigung zu engagieren, werden auf Grund unterschiedlicher Beweggründe bisher noch nicht ausgeschöpft. Das BetrVG bietet dem Betriebsrat Ansätze, um auf eine kontinuierliche Weiterbildungspolitik Einfluss nehmen zu können. Um eine präventive betriebliche Weiterbildungspolitik umsetzen zu können, bedarf es jedoch insbesondere auch der Bereitschaft

seitens des Arbeitgebers und es müssen die organisatorischen Voraussetzungen gegeben sein.

In den Fallbetrieben nutzen die Betriebsräte die Möglichkeiten kaum, die ihnen die neuen Bestimmungen zur betrieblichen Berufsbildung im novellierten BetrVG ermöglichen, auch wenn sie darüber informiert sind. Qualifizierungspolitik stellt (noch) keinen Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit dar. So zeigt sich bei den Betriebsräten ein eher zurückhaltendes Engagement in der Interessenwahrnehmung im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Häufig werden sie durch die Aufgaben des „Tagesgeschäfts“ vereinnahmt, das von Restrukturierungsmaßnahmen und Beschäftigungsabbau geprägt ist. Die Möglichkeit des Betriebsrats eine Erhebung des Qualifizierungsbedarfs nach § 96 BetrVG einzufordern, wird beispielsweise in keinem der Fallbetriebe genutzt. Es zeigen sich dennoch Unterschiede. In Fallbetrieb A lag die Qualifizierungspolitik bislang nicht im Blickwinkel des Betriebsrats. Zudem bestehen Berührungängste bei der Interessenwahrnehmung im Bereich der Qualifizierungspolitik im kaufmännisch-technischen Bereich, die ein zusätzliches Hemmnis darstellen. Der Betriebsrat setzt sich überwiegend aus gewerblichen Arbeitnehmern zusammen. Gegenüber der Beschäftigtengruppe der kaufmännisch-technischen Beschäftigten besteht eine Distanz, die bei den gewerblichen Beschäftigten nicht vorhanden ist. Unsicherheiten der kompetente Ansprechpartner zu sein, nehmen Einfluss auf die Schwerpunktsetzung in der Interessenvertretung.⁹⁷

In Fallbetrieb B stellt die Weiterbildungspolitik bislang keinen Schwerpunkt in der Betriebsratsarbeit dar. Der Betriebsrat hat sich im Rahmen des Personalabbaus mit Fragen zur Rente und zum Vorruhestand beschäftigt. Im Bereich Weiterbildung gab und gibt es bislang keine verstärkten Aktivitäten, auch wenn der Betriebsrat über die Interventionsmöglichkeiten im novellierten BetrVG informiert ist.

In Fallbetrieb C setzt sich der Betriebsrat bisher ebenfalls nicht mit der betrieblichen Weiterbildungspolitik auseinander. Vor dem Hintergrund, dass das

⁹⁷ Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt bei 70 Prozent im gewerblichen und knapp 15 Prozent im Angestelltenbereich.

neu gewählte Gremium sich in die Betriebsratsarbeit insgesamt einarbeiten musste, stand die Weiterbildungspolitik nicht im Zentrum. In Krisensituationen wurde das Weiterbildungsbudget in Fallbetrieb C zeitweise lediglich zur Hälfte ausgeschöpft. Weder die Vorgesetzten noch die Beschäftigten stellten Weiterbildungserfordernisse an vorderste Stelle. Es zeigte sich, dass der Selbstregulierungsprozess in dieser Frage nicht funktionierte. Daher greift die Personalabteilung mittlerweile steuernd ein, um zukünftigen Qualifikationsdefiziten bei den Beschäftigten zu begegnen. Die Arbeitsbelastung und die Unsicherheit über den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes bewirken eine sinkende Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen.

In Fallbetrieb D, einem Hochtechnologieunternehmen, wird Weiterbildung als betriebliche Notwendigkeit angesehen. Jährlich finden Gespräche statt, in denen die erfolgten Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat und dem Personalverantwortlichen besprochen werden. Der Betriebsrat überprüft nicht, ob Weiterbildungsvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten eingehalten werden. Er baut vielmehr darauf, dass die Beschäftigten in der Lage sind, selbständig ihre Weiterbildungsinteressen wahrzunehmen und sich im Problemfall an den Betriebsrat wenden. Eine strategische Weiterbildungsplanung einzufordern liegt jedoch nicht im Blickfeld des Betriebsrats (s. Kap. 6.7.5).

Im Fallbetrieb wurde ein betrieblicher Weiterbildungsanspruch von 40 Stunden pro Jahr konzernweit vereinbart. Allerdings liegt dem ein so breit gefasster Weiterbildungsbegriff zu Grunde, dass selbst die Teilnahme des Betriebsrats an Betriebsräteversammlungen oder das selbstorganisierte Lernen am Arbeitsplatz eingerechnet wird. Im Zeitverlauf wurde das Weiterbildungsbudget nicht verringert. Ein Großteil der Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt in der Entwicklungsabteilung. Doch selbst wenn das Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter in Krisensituationen nicht reduziert wird, sinkt dennoch die Inanspruchnahme von Weiterbildung. Ursachen hierfür liegen im Ausmaß der Arbeitsbelastung und darin, dass bei bevorstehendem Personalabbau Fragen der Qualifizierung in den Hintergrund rücken.

In der Regel werden betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen durch mehrere Faktoren ausgelöst. Ein Handlungsdruck zur Qualifizierung resultiert aus dem jeweiligen Geflecht unterschiedlicher betriebsinterner und betriebsexterner Faktoren und Konstellationen. Auslöser von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen durch Management und Betriebsrat können beispielsweise neue Führungskonzepte, technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen oder Veränderungen der Produkte sein. Auch Rekrutierungsprobleme, Qualitätsauflagen der Abnehmer sowie Qualifizierungsdefizite oder Initiativen des Betriebsrats können der Hintergrund sein. Wobei die unterschiedlichen Faktoren unterschiedliche Reichweiten und Wirkungen auf die betriebliche Weiterbildungspraxis und das Verhalten der Beschäftigten aufweisen. Während bspw. von technologischen Neuerungen in der Regel kurzfristig ein dringender Anpassungsdruck ausgeht, wirken sie meist weniger strukturbildend in der Personaleinsatz- und Qualifizierungspolitik als beispielweise arbeitsorganisatorische Veränderungen. Finden in großem Ausmaß arbeitsorganisatorische Änderungen, also bspw. Gruppenarbeit, Dezentralisierung u.ä. statt, zeigt sich zum einen ein hohes Weiterbildungsvolumen und zum anderen insbesondere eine entwickeltere Systematik, Integration und Planmäßigkeit von Personal- und Weiterbildungspolitik als in Betrieben mit in erster Linie technischem Auslöser (Vgl. Bahnmüller/Bispinck/Schmidt 1995, 248f.). Das zeigt sich in Fallbetrieb B.

In Fallbetrieb B wurde das Instrument KVP mit einzelnen Methoden des Kaizen ergänzt, um zu gewährleisten, dass die einzelnen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Prozessorientierung zeigt sich als durchgängige Maßnahme in allen Gruppen. Ergebnis war eine neue, sehr lean- und prozessorientierte Organisation, d.h. mit mehreren kleinen Fabriken in der Fabrik, die eigenverantwortlich den kompletten Prozess führen. Im Rahmen der Restrukturierung kam eine Vielzahl von Qualifizierungsmaßnahmen zum Einsatz. Die Bandfertigung wurde abgeschafft. Mit den eingeführten neuen Technologien erfolgten rotierend Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter. Auch im Bereich der niedrig qualifizierten Montagetätigkeiten erfolgten Anpassungsqualifizierungen für angelernte weibliche Beschäftigte in internen Schulungen, damit die neuen Anforderungen erfüllt werden konnten. Im Rahmen

der Umstrukturierung wurden rund 120 Workshops über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren durchgeführt. Einzelne Gruppen wurden in fortlaufenden, vierteljährlichen, aufeinander aufbauenden Workshops qualifiziert. Veränderungen in der Arbeitsorganisation und technologische Neugerungen gehen hier mit einem hohen Bedarf an Weiterbildung einher.

Starken Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis nehmen zudem nicht nur „objektive“ betriebsinterne und betriebsexterne Faktoren und Konstellationen. Zu diesen zählen bspw. eine veränderte Marktsituation durch höhere Qualitätsstandards, Betreuungsintensität und Innovationsgeschwindigkeit der Produkte, die Branchenzugehörigkeit oder auch die Rekrutierungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt. Hinzu kommt auch, inwieweit die betrieblichen Umwelteinflüsse von den Akteuren bzw. Akteursgruppen wahrgenommen werden. Die Sicht- und Verhaltensweisen der betrieblichen Akteure haben maßgeblichen Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis. Ob und in welchem Maße diese insbesondere auch vom Management aufgenommen oder ignoriert werden, in eine adäquate Personal- und Qualifizierungsstrategie umgesetzt werden oder aber nicht, wirkt entscheidend auf die betriebliche Weiterbildungspraxis ein (Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1995, 249f.).

Eine systematische, präventive betriebliche Weiterbildungspolitik findet sich in den Fallbetrieben nur ansatzweise. Eine Segmentierung zeigt sich entlang der Qualifikation der Beschäftigten. Während im an- und ungelerten Bereich Anpassungsqualifizierungen erfolgen, erhalten qualifizierte Fachkräfte Weiterentwicklungsqualifizierungen. Im Zeitverlauf wurden in drei Fallbetrieben breiter angelegte Weiterbildungsansätze zurückgenommen. In Fallbetrieb A zeigt sich eine reduzierte und fokussierte Weiterbildungspolitik. Unterschiede zeigen sich nach den einzelnen Beschäftigungsgruppen. Dieser Logik folgt das Outsourcing einfacher Tätigkeiten in der mechanischen Fertigung. Die „Streu vom Weizen zu trennen“ (Personalleiter Fallbetrieb A) war das Anliegen der Schwerpunktsetzung in der Weiterbildung. Fokussierung auf höher qualifizierte Beschäftigte findet sich auch in diesem Fallbetrieb. Bei den Führungskräften - Geschäftsfeldleiter, Produktmanager - steigt die Verantwortung und allen Beschäftigten wird durch den zentralen Stellenwert den die Kundenorientierung

einnimmt ein größeres Maß an Eigenverantwortung abverlangt. Hier zeigt sich die Segregation nach Qualifikationen auf dem internen Arbeitsmarkt. Weiterbildungsmaßnahmen werden auf die Führungskräfte und Beschäftigte in kundenorientierten Servicetätigkeiten konzentriert. Ansonsten erfolgen Anpassungsqualifizierungen. Innerhalb des Fallbetriebs erfolgt ein Sortierprozess mit dem Ergebnis, dass zunehmend höherqualifizierte Beschäftigte und Beschäftigte in kundenorientierten Tätigkeitsfeldern gefördert werden. Um dem Anspruch der stärkeren Kundenorientierung insgesamt gerecht werden zu können, müssten theoretisch alle Beschäftigtengruppen in die Weiterbildung einbezogen werden, um in der Lage zu sein, die geforderte Übernahme von Eigenverantwortung auch umsetzen zu können. Das aber erfolgt nicht.

Die Fallbeispiele zeigen, dass die Zugangschancen zu Weiterbildung zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich sind. Ein präventiver betrieblicher Ansatz müsste demgegenüber eine betriebliche Weiterbildungspolitik verfolgen, die darauf abzielt, die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen zu erhalten und zu erhöhen. Diese würde auch dazu beitragen, die qualifikatorische Abschottung auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt durchlässiger werden zu lassen.

Auf dem Hintergrund eines abnehmenden Anteils an Arbeitsplätzen für gering Qualifizierte müssten, statt selektivem Vorgehen, in verstärktem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen Bestandteil einer präventiven betrieblichen Weiterbildungspolitik sein. Denn bisherige und sich weiter abzeichnende Entwicklungen am Arbeitsmarkt zeigen eine Abnahme von geringqualifizierten Arbeitsplätzen (s. auch Kap. 8.1). So sank zwischen 1980 und 2002 die Zahl formal gering Qualifizierter unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Westdeutschland um knapp über 40 Prozent von 5,9 Millionen auf 3,5 Millionen. Der Anteil dieser Beschäftigtengruppe an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat sich im selben Zeitraum von 30 Prozent im Jahre 1980 auf 16,8 Prozent im Jahre 2002 fast halbiert. Während zwischen 1980 und 1995 der stärkste Rückgang der Beschäftigung von formal gering Qualifizierten in Westdeutschland erfolgte (von 30 Prozent auf 19 Prozent), zeigt sich zwischen 1999 und 2002 eher eine Stagnation (von 17,5 Prozent auf

16,8 Prozent) (Vgl. Weinkopf 2007, 26). Zudem haben sich die Beschäftigungschancen von formal gering Qualifizierten in den letzten 30 Jahren erheblich verschlechtert. Lagen die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten Mitte der 1970er Jahre in Westdeutschland noch nah beieinander, betrug die Arbeitslosenquote formal gering Qualifizierter in 2004 23 Prozent und lag damit mehr als doppelt so hoch wie die allgemeine Arbeitslosenquote. Zudem ist die Zahl der formal Qualifizierten, die als Nicht-Facharbeiter arbeiten, deutlich gestiegen. Verglichen mit 1980 übten im Jahr 2002 600.000 qualifizierte Beschäftigte eine Tätigkeit als Nicht-Facharbeiter aus. Bereits heute werden 63 Prozent der einfachen Arbeiten von fachlich qualifizierten Beschäftigten geleistet. Dies verweist auf einen Verdrängungsprozess von formal gering Qualifizierten durch höher Qualifizierte (Vgl. ebd., 27).⁹⁸ Nach wie vor stellen einfache Arbeitsplätze einen relevanten Beschäftigungsbereich dar, unterliegen allerdings auch einem Wandel. Dieser zeigt sich darin, dass auch auf diesen Arbeitsplätzen zukünftig neue Kompetenzen erforderlich werden. Vor diesem Hintergrund sind Weiterbildungsstrategien für Geringqualifizierte zu entwickeln und umzusetzen, die es auch diesen Arbeitskräften ermöglichen, im wirtschaftlichen Strukturwandel ihre Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern bzw. zu erhalten.

Allerdings sehen es Arbeitgeber oftmals nicht als eine betriebliche Aufgabe an, eine Kompensationspolitik für die eher am Rande der betrieblichen Weiterbildungspolitik stehenden Gruppen zu betreiben. Dies betrachten sie als gesellschaftliche, nicht aber als betriebliche Aufgabe. Hinzu kommt, dass die Weiterbildungsanstrengungen der Betriebe in Deutschland insgesamt rückläufig sind. Nach einer Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung machten im Jahr 2005 nur noch 69 Prozent der Betriebe ihren Beschäftigten Weiterbildungsangebote. Im Jahr 1999 lag der Anteil noch bei 75 Prozent. Auch der Anteil der weiterbildenden Unternehmen und der Anteil der Beschäftigten, die an betrieblicher Weiterbildung teilnahmen reduzierten sich. Mittlerweile nimmt mit 30 Prozent nicht einmal mehr jeder dritte Beschäftigte daran teil. Rückläufig sind

⁹⁸ Seit dem Jahr 2002 zeigt sich über alle Betriebe in Deutschland hinweg nur noch für die Tätigkeitsgruppe der qualifizierten Beschäftigten ein relativer Anstieg. Diese Gruppe stellt derzeit rund die Hälfte aller Beschäftigten, die Anteile aller anderen Beschäftigtengruppen haben insgesamt abgenommen. Die Gruppe mit den größten Einbußen ist allerdings die der Facharbeiter und nicht etwa die Gruppe der gering Qualifizierten. Un- und Angelernte sowie Angestellte für einfache Tätigkeiten verzeichnen seit dem Jahr 2002 nur einen leichten Rückgang (Vgl. Bellmann/Stegmaier 2007, 12).

auch die Ausgaben der Unternehmen für Ausbildung. Allein die Zahl der Weiterbildungsstunden pro Beschäftigten blieb unverändert. Eine Trendwende lässt sich bislang nicht erkennen (Vgl. Behringer/Moraal/Schönfeld 2008, 10ff.). Um die Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe zu erhöhen und allen Beschäftigtengruppen die Möglichkeit zu geben sich weiter zu qualifizieren, erscheint es daher notwendig über kollektive Finanzierungskonzepte nachzudenken. Überlegungen zu Weiterbildungsfonds für Branchen liegen bereits vor. Diese zielen darauf, die Weiterbildungsteilnahme von den damit verbundenen Kosten zu entkoppeln. Möglich ist dies dadurch, dass sich die Arbeitgeber an der Finanzierung beteiligen, unabhängig davon, ob sie für ihre Beschäftigten Weiterbildung ermöglichen oder nicht. Beispiele für den Erfolg, den solche Fonds erreichen können, gibt es in Frankreich und den Niederlanden, aber auch in Deutschland selbst. Im deutschen Baugewerbe bspw. bestehen vor allem für die Berufsausbildung tarifvertragliche Fonds. Die Finanzierung über Fonds gewährleistet in dieser Branche höhere Weiterbildungsinvestitionen als in anderen Branchen (Vgl. Bayer/u.a. 2007, 3).

Ein Beispiel, das für die Einführung von Weiterbildungsfonds spricht, zeigt Fallbetrieb A auf. Hier wurde eine Weiterbildungsmaßnahme selbst bei dem erkannten perspektivischen Mangel an Fachkräften im Betrieb, im konkreten Fall Mechatroniker, nicht durchgeführt, weil der Betrieb nicht bereit war, die Kosten dafür zu tragen. Die Weiterbildungskosten sollten auf die Arbeitsverwaltung abgewälzt, d.h. vollständig externalisiert werden. An diesem Beispiel ist weiterzuverfolgen, wie eine betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik gestaltet sein muss, um zu vermeiden, dass betriebliche Weiterbildungskosten der Allgemeinheit angelastet werden. Weiterbildungsfonds sind als ein Bestandteil in der Konzeption der betrieblichen Weiterbildungsstruktur zu integrieren.

Zur Aufgabe der betrieblichen Weiterbildungspolitik zählt es, den Qualifikationsbedarf der Beschäftigten abzudecken, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und den Qualifikationsbedarf von Unternehmen zu initiieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen umfassen Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung für das aktuelle Aufgabengebiet sowie die Umqualifizierung für ein gleich- oder

höherwertiges neues Aufgabenfeld. Hinzu kommt die Entwicklungsqualifizierung, die Beschäftigte dazu befähigt, höherwertige Arbeitsaufgaben zu übernehmen. Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen stellen keineswegs nur einen Ausgabenposten für die Betriebe dar, sondern tragen zur Qualität der Arbeit bei und steigern die Innovationsfähigkeit in den Betrieben.

Entgegen öffentlichen Diskussionen zum Stellenwert des lebensbegleitenden Lernen ist die betriebliche Realität in der Mehrzahl der deutschen Unternehmen von sinkenden Ausgaben für Weiterbildung und damit einhergehender sinkender Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gekennzeichnet. Selektivität zeigt sich als Merkmal betrieblicher Weiterbildung. Insgesamt wird zu wenig in Weiterbildung investiert, nicht alle Beschäftigtengruppen an Weiterbildungsmaßnahmen nehmen in gleichem Umfang teil und Weiterbildung erfolgt häufig unstrukturiert, weil Weiterbildung nicht in eine systematische Personalentwicklung integriert ist. Insbesondere ältere Beschäftigte, niedrig Qualifizierte, Teilzeitbeschäftigte, Leiharbeiter oder weibliche Beschäftigte mit Kindern nehmen deutlich weniger an Weiterbildung teil. Gerade diese Beschäftigtengruppen haben häufig ein erhöhtes Risiko erwerbslos zu werden. Eine Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme dieser Gruppen ist daher sowohl in deren als auch im gesellschaftlichen Interesse. Denn eine arbeitsmarktadäquate Qualifikation ist ein Schlüsselfaktor um die individuellen Beschäftigungschancen zu erhöhen. Die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten erhöht die Chancen, bei Verlust des Arbeitsplatzes den Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis zu finden. Und schließlich profitieren auch die Betriebe von einer erhöhten Weiterbildungsaktivität. Denn ihr Nutzen liegt darin, dass nicht-weiterbildende Betriebe in ihrer Produktivität gegenüber weiterbildungsaktiven Betrieben zurückfallen. Auch allein aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive heraus, ist eine erhöhte Weiterbildungsbeteiligung ein zukunftsgerichteter Ansatz. Etabliert werden sollte ein betriebliches Weiterbildungssystem, mit dem Ziel, die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen und die Bedeutung von Qualifizierung bei allen beteiligten Akteuren, d.h. Politik, Unternehmensleitungen, Vorgesetzten und Beschäftigten, zu verankern (Vgl. Bayer/u.a. 2007, 2f.). Die Etablierung von betrieblichen Weiterbildungsfonds scheint hier ein vielversprechender Ansatz zu sein.

8 Handlungsempfehlungen

Interne und externe Personalanpassungen stehen im Zusammenhang betrieblicher Modernisierungen. Hierbei zeigt sich die Gleichzeitigkeit von Arbeitsplatzabbau, Rationalisierung und Beschäftigungssicherung. Am Ende betrieblicher Reorganisation steht häufig der Verlust von Arbeitsplätzen. Allein der Blick auf das Endresultat Personalabbau reicht allerdings nicht aus, um die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf Betrieb, Beschäftigte und nicht zuletzt den Arbeitsmarkt erfassen zu können. Die in den untersuchten Betrieben gemachten Erfahrungen sollen in diesem Schlusskapitel auf aktuelle Debatten zu den Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene bezogen werden. Die Frage stellt sich, wo sich Hinweise für Erfolg versprechende Ansätze bzw. Weiterentwicklungen ergeben. Welche Lernanreize und Orientierungshilfen bieten die Einzelfallbetrachtungen?

Bei der Beschäftigungsentwicklung in der Bundesrepublik zeigt sich, dass die Zahl der Erwerbstätigen im Jahresdurchschnitt 2007 mit 39,7 Millionen ihren Höchststand erreichte. Im Wesentlichen ist dies Ergebnis der konjunkturellen Belebung. Auch bei den Arbeitnehmern wurde mit 35,3 Millionen der Höchststand erreicht. Das entspricht einem Plus von 600 Tsd. gegenüber dem Vorjahr. Allerdings zeigt sich trotz einer Zunahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung um 580 Tsd., dass ihr Stand noch immer eine Million unterhalb dem des Jahres 2000 liegt. Zudem ist ein Viertel der neuen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als Leiharbeiter beschäftigt. Damit einher geht in der Regel eine schlechtere Bezahlung als bei den Stammebelegschaften, die Arbeitsplätze sind weniger sicher und die Mitbestimmungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten liegen hinter denen der Gesamtwirtschaft (Vgl. IG Metall 2008a). Die Leiharbeit ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen. Im Bundesdurchschnitt stieg sie von rund 286 Tsd. in 1999 auf rund 630 Tsd. in 2006 und damit um 120 Prozent an (Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007). Rund 70 Prozent aller Leihbeschäftigten sind in der Metall- und Elektroindustrie eingesetzt. Der Anteil der Leiharbeitnehmer an der Belegschaft liegt in einigen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie bereits bei rund 20 Prozent. In den vergangenen Jahren hat sich auch die geringfügige Beschäftigung stark erhöht und liegt mittlerweile bei ca. fünf Millionen (Vgl. IG Metall 2008a).

Mit dem Rückgang der Arbeitslosigkeit ist eine sinkende Qualität der Beschäftigung durch Zunahme von Befristungen, Leiharbeit, geringfügiger Beschäftigung und unfreiwilliger Teilzeitarbeit zu verzeichnen. Die Zahl dieser sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse stieg zwischen 1997 und 2007 um 2,58 Mio. an, während die Zahl der Normalarbeitsverhältnisse im gleichen Zeitraum um 1,53 Mio. sank.⁹⁹ Das bedeutet, dass rund 1,1 Mio. mehr atypische Beschäftigungsverhältnisse entstanden als im Saldo Normalarbeitsverhältnisse abgebaut wurden. Im Jahr 2007 lag der Anteil der atypischen Beschäftigung bei 25,5 Prozent bzw. 7,68 Mio. Beschäftigten und der Anteil der Normalarbeitsverhältnisse bei 74,5 Prozent bzw. 22,49 Mio. Beschäftigten (Vgl. Statistisches Bundesamt 2008c, 7). Auch wenn das Normalarbeitsverhältnis noch immer dominant ist, wird Arbeit in Vollzeit, unbefristet und sozialversichert zunehmend zurückgedrängt.

Im Bundesdurchschnitt ist trotz dem Rückgang der Arbeitslosigkeit mit einer Quote von 9,7 Prozent - gemessen an den abhängig zivilen Erwerbspersonen - und damit 3,6 Millionen registrierten Arbeitslosen weiterhin eine hohe Arbeitslosigkeit zu verzeichnen. Die Wachstumsprognosen für das Jahr 2008 belaufen sich zwischen 1,5 und 2,1 Prozent. Unter Berücksichtigung einer ebenso hohen Produktivitätsentwicklung ergibt sich nur ein geringer Spielraum für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen (Vgl. IG Metall 2008b). Zudem ist keine arbeitszeitpolitische Initiative mit dem Fokus auf Arbeitszeitverkürzungen in Sicht. Vielmehr ist die öffentliche Debatte nach wie vor von Forderungen nach einer Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit geprägt. Solange diese Defensivposition der Gewerkschaften in Fragen der Arbeitszeitverkürzung nicht aufgebrochen werden kann, ist mit Hilfe der Arbeitszeitpolitik keine Schaffung zusätzlicher Beschäftigung zu erwarten.

⁹⁹ Die Daten stammen aus dem Mikrozensus und sind auf die Haupterwerbstätigkeit bezogen. Personen, die nur in einer Nebentätigkeit einer atypischen Beschäftigung nachgehen, werden nicht mitgezählt (Vgl. Statistisches Bundesamt 2008c, 6).

Die Unternehmen wenden unterschiedliche Anpassungsstrategien an, um auf Herausforderungen seitens Wirtschaft, Politik und Technik zu reagieren. Veränderte Marktanforderungen, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und ein zunehmender Druck der Shareholder, die eine kurzfristige Orientierung auf erhöhte Gewinnspannen und kurzfristige Börsengewinne verfolgen, führen immer wieder zu unternehmerischen Anpassungsstrategien, die mit Stelleneinsparungen einhergehen. Die Sicherung von Beschäftigung bleibt vor diesem Hintergrund auch weiterhin ein wichtiger Baustein im Rahmen einer betriebsnahen aktiven Arbeitsmarktpolitik.

8.1 Betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik: Prävention stärken

Bevor betriebsexterne Arbeitsmarktpolitik im Zusammenhang betrieblicher Restrukturierungen zum Einsatz kommt, sind innerbetriebliche Handlungsmöglichkeiten auszuschöpfen, mit dem Ziel, die höchstmögliche Zahl an Arbeitsplätzen langfristig zu sichern. Das bedeutet, Beschäftigungsperspektiven im jeweiligen Unternehmen zu schaffen. Den betrieblichen Interessenvertretungen kommt bei der Beschäftigungssicherung eine zentrale Aufgabe zu und sie haben auch Handlungsmöglichkeiten.

Die auf betrieblicher Ebene getroffenen Entscheidungen erfolgen nicht im luftleeren Raum, sondern sind stets auch abhängig von den Rahmenbedingungen, unter denen sie getroffen werden. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass es innerhalb gesetzter Rahmenbedingungen Handlungsspielräume gibt. Die Frage, inwieweit sie genutzt werden und werden können, ist nicht zuletzt die Frage der handelnden Akteure. Die Anpassungsmaßnahmen sind Verhandlungsgegenstand in den Betrieben, zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer bzw. deren Interessenvertretungen. Bereits erwähnt wurde, dass die Entscheidung, in welcher Form Anpassung erfolgt, zwar nicht ausschließlich beim Arbeitgeber liegt, aber Unternehmen und Betriebe die wesentlichen Entscheidungen über Art und Anzahl der Arbeitsplätze treffen. Sie entscheiden damit auch über Niveau und Struktur der Beschäftigung und somit auch über Beschäftigungschancen und Beschäftigungsrisiken (s. Kap. 2.3). In der Praxis lässt sich meist eine Kombination von interner und externer Anpassung beobachten. Interne Anpassung in den Betrieben beinhaltet den Austausch am internen Arbeitsmarkt.

Externe beinhaltet den Austausch zwischen dem internen und dem externen Arbeitsmarkt (Vgl. Sengenberger 1987, 34f.). Bei der Entscheidung, welche Anpassungsstrategie angewendet wird, spielen sowohl Nachfragefaktoren, bestehende arbeitsrechtliche und arbeitsmarktpolitische Regelungen wie auch das vorhandene Arbeitskräfteangebot eine Rolle. Diese Faktoren beeinflussen die Entscheidung des Arbeitgebers und begrenzen damit auch seine Handlungsmacht. Weiterhin wirken die betriebspolitischen Konstellationen auf die Entscheidungsfindung. Öffentlichkeitswirksamer Druck seitens Belegschaft und des Betriebsrats kann die Entscheidung beeinflussen und die Verhandlungsbereitschaft erhöhen. Oftmals ist Konfliktfähigkeit der erste Schritt hin zur Kooperation.

(a) Erfahrungen verändern die Sichtweise

Die Wirkung nationaler Institutionen, wie Arbeitsrecht oder Betriebsverfassung aber auch Politik und Strategie von Akteuren wie Gewerkschaften, nehmen Einfluss auf die betriebliche Personalflexibilität. Im Vergleich zu anderen Ländern nutzen deutsche Unternehmen am stärksten die Arbeitszeitorganisation um ihre Personalflexibilität zu erhöhen. Die interne Flexibilität nimmt in der Personalpolitik eine zentrale Rolle ein (Vgl. Lehndorff 2006, 23). Aus den Fallbeispielen zeigt sich, dass durch die Erfahrungen, die in einer Krise mit drohendem Beschäftigungsabbau gemacht werden, eine veränderte Sichtweise auf beschäftigungssichernde Flexibilisierungsinstrumente einhergehen kann. Insgesamt leistet dies einen Beitrag dazu, auf der betrieblichen Ebene beschäftigungssichernde Vereinbarungen treffen zu können. Je nachdem wie die Instrumente ausgestaltet sind, resultieren daraus sowohl für den Arbeitgeber als auch für die gesicherten Beschäftigten positive Effekte. Erhöhte Arbeitszeitflexibilisierungen als beschäftigungssicherndes Instrument in konjunkturellen Krisensituationen gewinnt Akzeptanz seitens des Betriebsrats. Allerdings mit der berechtigten Skepsis, nur ein Baustein im Rahmen einer beschäftigungsorientierten Personalpolitik sein zu können. Arbeitszeitflexibilisierung kommt auch unabhängig von Krisensituationen in den Betrieben zum Einsatz, so bspw. im Rahmen von Rationalisierungsprozessen. Einzelne Instrumente können kurzfristig zur Sicherung von Beschäftigung beitragen, mittel- bzw. langfristig müssen verschiedene Instrumente eingesetzt

werden, „ein Strauß von Regelungsinhalten“, um gegebenenfalls beschäftigungssichernde Effekte bewirken zu können, d.h. zumindest eine teilweise Verringerung des geplanten Personalabbaus zu erzielen. Die Nachhaltigkeit der Beschäftigungssicherung hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab. Die Weitergabe von Erfahrungswissen und damit auch der konkreten Ausgestaltung beschäftigungssichernder Instrumente unter den handelnden Akteuren, in Branchendialogen oder in Betriebsrätenetzwerken, kann einen Beitrag dazu leisten, die sich bietenden Möglichkeiten, Beschäftigung zu sichern, bestmöglich ausnutzen zu können.

(b) Strategien der Be- und Entschleunigung

Auch wenn Beschäftigungsabbau in Betrieben nicht verhindert werden konnte, kommt dem Verlauf des Verhandlungsprozesses hohe Bedeutung zu. Die Dauer der Aushandlung der betrieblichen Vereinbarungen hat Auswirkungen auf das Ergebnis. So hat alleine das Hinauszögern von Entlassungen für die Beschäftigten einen Wert an sich. Einerseits verschiebt sich der potentielle Eintritt in die Arbeitslosigkeit. Andererseits bietet das Hinauszögern neue Optionen, wenn bspw. eine verbesserte Auftragslage geplante Entlassungen hinfällig werden lässt. Das heißt, auch hierdurch können im Einzelfall Handlungsmöglichkeiten ausgeweitet und genutzt werden. Verzögerungen können temporäre Optionen bieten, sind allerdings kein Patentrezept zur langfristigen Beschäftigungssicherung. Ebenso wie Entschleunigungsstrategien, können auch Beschleunigungsstrategien Möglichkeiten bieten, wenn auch nicht betriebsintern Beschäftigung zu sichern, dann doch immerhin betriebsexterne Übergänge in Beschäftigung durch die Gründung einer Transfergesellschaft zu ermöglichen. Somit ist im Einzelfall, abhängig von den betrieblichen Konstellationen, abzuwägen, welche Strategie die angemessene ist.

(c) Prävention durch Weiterbildung

Gerade bei Einstellungen trifft der Arbeitgeber die Entscheidung, wer letztlich eingestellt wird, weitestgehend alleine. Versucht wird teilweise, die Entscheidung über arbeitsmarktpolitische Instrumente zu beeinflussen. Beispiele sind Förderprogramme, die Lohnzuschüsse bei Einstellung von Langzeitarbeitslosen, Älteren, etc. vorsehen. In den Fallbetrieben spielten Lohnsubventionen im Falle

von Einstellungen kaum eine Rolle. Auch wenn Großbetriebe im Konzernzusammenhang ausreichende Kenntnis über Fördermöglichkeiten haben und gegebenenfalls in bestimmtem Maße nutzen, spielte dies in Fragen des Abbaus und der teilweise vorkommenden Gleichzeitigkeit von Entlassungen und Einstellungen keine Rolle. Entlassen wurden vor allem ältere und gering qualifizierte Beschäftigte. Eingestellt wurden Jüngere und vor allem höher Qualifizierte. Das führte zu einem insgesamt gestiegenen Qualifikationsniveau in den Betrieben. Auch die Entwicklung im Maschinenbau und der Elektrotechnik zeigt ein zunehmendes Qualifikationsniveau der Beschäftigten.

Diese Entwicklungstrends decken sich mit Prognosen zur qualifikationsspezifischen Struktur der Erwerbsarbeit, die eine Zunahme zur Höherqualifizierung voraussagen. Demnach steigt der Anteil der Beschäftigten, die Tätigkeiten mit überwiegend hohen Anforderungen ausüben von knapp 35 Prozent im Jahr 1995 auf bis zu 40 Prozent bis zum Jahr 2010. Der Anteil der Arbeitskräfte, die Tätigkeiten mit niedrigem Anforderungsprofil ausüben, bleibt im gleichen Zeitraum mit 30 Prozent fast unverändert und bei den Arbeitskräften die einfache und Hilfstätigkeiten ausüben, sinkt der Anteil von 36 Prozent auf knapp 30 Prozent. (Vgl. Bäcker/u.a. 2008, 407f.). Der Arbeitsmarkt für gering Qualifizierte weist eine hohe Dynamik auf. D.h. es werden ständig auch gering Qualifizierte eingestellt und andere entlassen. Insgesamt ist jedoch eine weiterhin sinkende Gesamtnachfrage nach gering qualifizierten Arbeitskräften anzunehmen. Zudem verringern Verdrängungsprozesse durch formal höher Qualifizierte die Beschäftigungsmöglichkeiten in diesem Segment (Vgl. Kalina/Weinkopf 2005, 7). Damit stellt sich die Frage, wie insbesondere dieser Personengruppe Beschäftigungsperspektiven jenseits von Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung gegeben werden können.

Ein allgemeiner Anstieg der Gesamtbeschäftigung würde auch die Beschäftigungschancen von gering Qualifizierten erhöhen und Verdrängungsprozesse durch höher Qualifizierte reduzieren helfen. Allerdings zeigt sich auch bei Einfacharbeitsplätzen, dass die Anforderungen sich stärker ausdifferenzieren und tendenziell ansteigen. Das bedeutet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auch bei dieser Personengruppe die

Beschäftigungsfähigkeit verbessert. Daher müssen auf der betrieblichen Ebene bei drohenden Entlassungen flankierende Weiterbildungsmaßnahmen für gering Qualifizierte eingesetzt werden, um ihre Beschäftigungschancen zu erhöhen.

Die berufliche Weiterbildung auf der betrieblichen Ebene sollte dazu dienen, die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern, um so auf eine beschleunigte Reorganisation und Anpassung in den betrieblichen Ablaufprozessen wegen veränderter Marktkonstellationen reagieren zu können. Es zeigt sich jedoch, dass die Zugangschancen zu Weiterbildung zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich sind. Durch das Öffnen oder Schließen des Zugangs zum betrieblichen Lernen werden betriebliche Karrieren festgelegt und damit dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit erzeugt. Dieser Prozess wird als Segmentierung beschrieben. Als Folge der Segmentierung können etablierte qualifikatorische Barrieren zu kaum mehr überwindbaren Hürden für bestimmte Beschäftigtengruppen werden (Vgl. Dobischat/Seifert/Ahlene 2003, 135f.) Auch in den Fallbetrieben zeigt sich eine zunehmende Fokussierung der Weiterbildungsmaßnahmen auf höher qualifizierte Beschäftigte. Ein präventiver betrieblicher Ansatz müsste die betriebliche Weiterbildungspolitik stärker darauf ausrichten, die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen zu erhalten und zu erhöhen und dadurch einer qualifikatorischen Abschottung auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt entgegen zu wirken. Schwierigkeiten entstehen jedoch daraus, dass eine betriebliche Weiterbildungspolitik für eher am Rande stehende Beschäftigtengruppen von Seiten der Arbeitgeber nicht als betriebliche Aufgabe angesehen wird. Dies betrachten sie als gesellschaftliche, nicht aber als betriebliche Aufgabe. Veränderungen ließen sich bislang dann feststellen, wenn die Betriebsräte dies thematisieren und einen betrieblichen Nutzen aufzeigen können (Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1995, 251f.).

Das reformierte Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat mehr Möglichkeiten für eine aktive betriebliche Beschäftigungspolitik. Die Sicherung von Beschäftigung gehört ausdrücklich zu seinen Aufgaben und damit auch, die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten bzw. zu fördern. Die Fallbeispiele zeigen allerdings, dass das Themenfeld Qualifizierung bislang noch keinen großen Stellenwert in der Betriebsratsarbeit hat. Daher sind die

Sensibilisierung für Weiterbildungserfordernisse und Schulungen des Betriebsrats sowie ein Austausch in Betriebsrätenetzwerken auch weiterhin notwendig. Im Organisationsbereich der IG Metall wurde zur Unterstützung des Qualifizierungstarifvertrags ein „Selbstcheck Qualifizierung“ erstellt, mit dem sich die Beschäftigten ein Bild über ihre eigene Weiterbildungssituation, ihre Weiterbildungsziele und die passende Qualifizierungsmaßnahme machen können. Ein organisierter Erfahrungsaustausch über Mitbestimmungsmöglichkeiten aus dem Tarifvertrag trug zur Sensibilisierung für die Weiterbildungsthematik bei. Ein weiteres Instrument, das zur Sensibilisierung eingesetzt werden kann, ist der seit Herbst 2007 existierende DGB-Index „Gute Arbeit“. Dieser ermöglicht es, Analysen zur Qualität der Arbeit sowohl auf der betrieblichen als auch auf der überbetrieblichen Ebene zu erstellen. Durch Mitarbeiterbefragungen können Handlungsbedarfe ermittelt werden und auch die Auswirkungen von organisatorischen Veränderungen herausgearbeitet werden. Hieraus können neue Ansätze für Gespräche zwischen den Betriebsparteien und auch für einzelne Beschäftigte und Vorgesetzte gewonnen werden (Vgl. DGB-Index 2008). Die Anwendung des Index in Betrieben kann ebenfalls einen Beitrag zur Sensibilisierung für Weiterbildungserfordernisse leisten. Investitionen in die Weiterbildung von Beschäftigten sind entscheidend, um einen nachhaltigen Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit und der Sicherung von Beschäftigung zu leisten.

Um Wirkung entfalten zu können, kommt dem Kooperationsverhalten der Betriebsparteien im Bereich der Weiterbildung eine entscheidende Rolle zu. Bereits in früheren Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie konnte herausgearbeitet werden, dass nicht ausschließlich die fachliche Qualifikation im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung die Handlungschancen der Betriebsräte beeinflussen, sondern den betriebspolitischen Konstellationen eine mindestens ebenso große Bedeutung beizumessen ist. So konnten allein der Druck der Belegschaft bzw. des Betriebsrats und gesetzliche wie auch tarifliche Regelungen meist keine Wende in der betrieblichen Weiterbildungspolitik herbeiführen. Es bedarf der Bereitschaft und der Mitwirkung an der Initiierung von Weiterbildungsangeboten von Bündnispartnern im Management und bei den Verhandlungspartnern. Insbesondere bei einer hohen

Rationalisierungsintensität und vor allem bei bevorstehenden arbeitsorganisatorischen Änderungen stiegen die Kooperationsbereitschaft des Managements und das Engagement der Betriebsräte (Vgl. Bahnmüller/Bispinck/Schmidt 1995, 254). Auch aus den Fallbetrieben gibt es ein Beispiel dafür, wie durch eine gelungene Kooperation der Betriebsparteien Alternativkonzepte entwickelt werden konnten, die mittels der Kombination aus Produkt- und Prozessinnovationen dazu beitrugen Beschäftigung zu sichern.

(d) Einsatz von Transfergesellschaften

Können Entlassungen nicht verhindert werden, findet die Gründung einer Transfergesellschaft als Instrument einer sozialverträglichen Gestaltung des Arbeitsplatzabbaus bei Arbeitgebern wie auch bei Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Betriebsräten eine hohe Akzeptanz. Transfergesellschaften werden zunehmend im Rahmen einer aktiven Arbeitsmarktpolitik als weiterer Baustein bei Beschäftigungsabbau angewendet. Sie stellen eine beschäftigungspolitische Alternative zu sofort greifenden Entlassungen dar und bieten sowohl den Beschäftigten als auch den Arbeitgebern Vorteile. Ziel von Transfergesellschaften ist es, möglichst den Eintritt in Arbeitslosigkeit zu verhindern. Der präventive Gedanke ist hier zielführend. Aber auch bei diesem Instrument ist es entscheidend, dass vorhandene Fördermöglichkeiten kompetent und sachgerecht genutzt werden, um die Anschlussfähigkeit an den regionalen Arbeitsmarkt herzustellen. Auch hier sind die Qualifikation und das Engagement der Akteure ausschlaggebend für den Erfolg (Vgl. Backes 2006). Aus einem Fallbetrieb gibt es in Zusammenhang mit der Gründung von Transfergesellschaften anregende Beispiele für die Ausgestaltung einer betriebsnahen Arbeitsmarktpolitik.

Neben der intensiven Einbindung der Arbeitsverwaltung in den Sozialplanverhandlungen, gab es deren Präsenz vor Ort. Dies ermöglichte eine intensive Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsverwaltung und der Transfergesellschaft bei der Besetzung offener Stellen. Auch gelang es den in der Transfergesellschaft Beschäftigten offene Stellen in der Region ausfindig zu machen. Das ist nicht die eigentliche Aufgabe der dort Beschäftigten, zeigt aber das mit der direkten Ansprache durchaus latent vorhandener Personalbedarf gehoben werden konnte. Die genaue Kenntnis über bereits vorhandene

Qualifikationen bei den Bewerbern und über noch zu vermittelnde Qualifikationen half Beschäftigungschancen zu erhöhen. Deutlich wird hieraus auch eine unzureichende Transparenz zu offenen Stellen. Da die Arbeitgeber nur einen Teil der offenen Stellen an die Arbeitsverwaltung melden, müssen Anstrengungen unternommen werden, mehr Informationen zum regionalen Stellenpotenzial zu erhalten. Erschwerend hinzu kommt, dass bei der Agentur für Arbeit als offen ausgewiesene Stellen mitunter vorsichtig zu interpretieren sind, da sie aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr zur Verfügung stehen können (Vgl. Schmid/Wagner/Weinböner 2002, 3f.). Das wäre auch im Sinne einer präventiven Arbeitsmarktpolitik erforderlich. Präventive Arbeitsmarktpolitik setzt bereits dort an, wo sich sektoraler und betrieblicher Strukturwandel ankündigt. D.h. sie interveniert für Noch-Beschäftigte, die von Arbeitslosigkeit bedroht werden. Zu ihren Aufgaben zählen Qualifizierung, Information und Beratung von Beschäftigten und Unternehmern, durch Branchen- und Regionalanalysen, durch Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und durch entsprechende Weiterbildungsangebote.

Ein geeignetes Instrument im Rahmen einer präventiven Arbeitsmarktpolitik ist das regionale Arbeitsmarktmonitoring, mit dem gezielt und handlungsorientiert der aktuelle und zu erwartende Personal- und Qualifizierungsbedarf in einzelnen Schwerpunktbranchen eingeschätzt werden kann. Die Transparenz arbeitsmarktpolitischer Entwicklungen in der Region kann so erhöht werden. Das frühzeitige Erkennen zukünftiger Veränderungen schafft einen größeren Handlungsspielraum, darauf Einfluss zu nehmen. In Hessen gibt es seit 2006 eine Informationsplattform zum Pflegesektor in Hessen (unter www.hessischer-pflegemonitor.de), die Daten zu Angebot und Nachfrage nach Pflegekräften und vertiefende Informationen über die Stellenbesetzungssituation sowie Einschätzungen aus der Praxis zu Entwicklungstrends in der Alten- und Krankenpflege bereitstellen. Der Ausbau zu einem regionalen Arbeitsmarktmonitoring wäre ein vielversprechender Ansatz, um zukunftsgerichtete Informationen zum Arbeitsmarkt zu erhalten und frühzeitig reagieren zu können.

Um Anforderungen an eine beschäftigungspolitisch wirksame Arbeitsmarktpolitik zu formulieren, ist zu überlegen, wie die strukturpolitische Bedeutung der

Arbeitsmarktpolitik gestärkt werden und eine stärkere Verzahnung zwischen betrieblichen Beschäftigungsstrategien und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten umgesetzt werden kann.

8.2 Regionale Akteure und ihr Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung

Bereits seit längerer Zeit werden Diskussionen zu einer stärkeren regionalen Orientierung der Arbeitsmarktanalyse und der Arbeitsmarktpolitik sowie der Verbindung von regionaler Struktur- und Arbeitsmarktpolitik geführt. Klems/Schmid gehen der Frage nach, ob eine regionale Arbeitsmarktpolitik in der Region Rhein-Main erforderlich und möglich ist und untersuchen insbesondere die Rolle regionaler Netzwerke für die regionale Entwicklung und Anpassungsfähigkeit. Betont wird eine erforderliche Kooperation der regionalen Arbeitsmarktakteure sowie der Auf- und Ausbau regionaler arbeitsmarktpolitischer Netzwerke, um die Wirksamkeit der regionalen Arbeitsmarktpolitik zu erhöhen. Dies beinhaltet eine aktive regionale Arbeitsmarktpolitik, die die relevanten Akteure einschließt, mit anderen Politikfeldern in der Region abgestimmt ist und adäquate regionale Kooperations- und Koordinationsformen etabliert (Vgl. Klems/Schmid 1996). In den Fallbetrieben zeigt sich, dass der regionale Bezug bei Fragen der Beschäftigungssicherung lediglich eine untergeordnete Rolle spielt.

Klassische Instrumente des Personalabbaus sind Sozialplanabfindungen. Diese verursachen betriebswirtschaftlich betrachtet hohe Kosten, gehen oftmals mit dem Verlust von Schlüsselarbeitkräften einher und wirken sich damit insgesamt negativ auf die Innovationskraft von Unternehmen aus. Den entlassenen Arbeitskräften droht die Arbeitslosigkeit, mit den entsprechenden materiellen und physisch belastenden Auswirkungen und je nach Dauer der Arbeitslosigkeit einer sinkenden Beschäftigungsfähigkeit. Für die regionale Ebene bedeuten Entlassungen über Sozialplan eine Entwertung der Humanressourcen und der Wegbruch eines Teils der Einkommensbasis. Insgesamt betrachtet ergeben sich negative sektorale und regionale Effekte (Vgl. Godehard/Spies 1995, 433). Als Alternative ist ein branchen- und regionalwirtschaftlich eingebetteter Ansatz mit dem Grundsatz „Qualifizieren statt Entlassen“ zu verfolgen, mit dem eine stärkere Nutzung von Transfergesellschaften einhergeht. Insbesondere ist die

Weiterentwicklung einzelner Transfergesellschaften zu einer langfristigen und strukturpolitisch wirksamen Institution mit regionalem Bezug anzustreben.

Das bereits im vorigen Kapitel angesprochene Arbeitsmarktmonitoring kann auch in diesem Bezug einen wertvollen Beitrag leisten. Vor allem auch dann, wenn es zu einem dialogorientierten Arbeitsmarktmonitoring ausgebaut wird. Hierbei werden die Ergebnisse des Monitorings unmittelbar an ein Netzwerk aus regionalen Arbeitsmarktakteuren weitergeleitet und durch gemeinsam abgestimmte Handlungsstrategien und Vermittlungs- und Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt. Damit wird versucht, kurzfristig und gezielt auf branchenspezifische Arbeitsmarktengpässe und qualifizierungspolitische Erfordernisse in einem regionalen Dialogprozess zu reagieren. Dies soll dazu beitragen, vorhandene regionale Arbeitsmarktungleichgewichte zumindest zum Teil zu beheben. Ein hohes Potential an arbeitsmarktgerechter Qualifikation der Arbeitskräfte und Netzwerke der regionalen Entscheidungsträger aus dem politischen und ökonomischen Bereich stellen zentrale Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit einer Region dar und sind als dauerhafte Aufgabe der regionalen Akteure anzusehen. Zukunftsgerichtete Informationen sind eine Voraussetzung für problemadäquates Handeln (Vgl. GIB 1999; Erhardt/u.a. 2007, 140f.).

Die Arbeitsmarktpolitik kann die Beschäftigungspolitik nicht ersetzen, sie kann nur begrenzt auf die Probleme der strukturellen Massenarbeitslosigkeit einwirken. Gesamtwirtschaftliche Einflüsse begrenzen die Wirksamkeit einer regionalen Arbeitsmarktpolitik das regionale Beschäftigungsniveau insgesamt steigern zu können, unabhängig von den Rahmenbedingungen. Jedoch kann die regionale Arbeitsmarktpolitik die relative Position im Vergleich zu anderen Regionen beeinflussen, indem sie die lokalen und regionalen Handlungsmöglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik ausschöpft (Vgl. Klems/Schmid 1996). Hierzu zählt dann auch ein Ansatz, der versucht, auf der regionalen Ebene die für den Erfolg von Qualifizierungsstrategien notwendigen Netzwerkstrukturen im Bereich der Weiterbildung zu schaffen. Weiterbildung ist hierbei stets im Kontext von wirtschaftlicher Entwicklung und adäquaten Strategien der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zu stellen. Die Qualifizierung von sich noch in Beschäftigung befindenden Arbeitskräften ist ein Element eines integrierten und

fachübergreifenden Praxisansatzes, der sich zwischen traditioneller Wirtschaftsförderung und einer Wirtschaftsförderung bewegt, bei der die Förderung des regionalen Arbeitskräftepotentials als zentralen Wettbewerbsfaktor anerkannt wird (Vgl. Erhardt/u.a. 2007, 140f.).

Bei nicht abwendbarem Personalabbau in den Betrieben gilt es, möglichst zügig Übergänge in Beschäftigung zu organisieren. Transfergesellschaften sind in ihrer Rolle zu stärken. Allerdings ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen kaum zu erwarten, dass jedem Arbeitslosen eine Beschäftigungsperspektive eröffnet werden kann. Wie weiter oben erwähnt, hat Arbeitsmarktpolitik nur einen begrenzten Einfluss auf die existierende Arbeitslosigkeit. Der noch im Arbeitsförderungsgesetz von 1969 bestehende Anspruch einer aktiven vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik, die sich vor allem durch die Förderung der beruflichen Mobilität durch Ausbildung, Umschulung und berufliche Fortbildung auszeichnete und damit einen Beitrag zu einem hohen Beschäftigungsstand und einer verbesserten Beschäftigungsstruktur leisten sollte, wurde im Zeitverlauf aufgegeben. Nunmehr herrscht das Leitbild einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik vor, die allerdings nicht mehr alle Akteure und Ressourcen und damit u.a. auf der einen Seite die Arbeitsmarktparteien und auf der anderen Seite die Wirtschafts- und Strukturpolitik, zu aktivieren anstrebt. Vielmehr sollen vorrangig die Eigenverantwortung und die Eigenbemühungen der Arbeitslosen aktiviert werden. In der Konsequenz beinhaltet dieses neue Konzept ein gänzlich anderes Verständnis davon, wie Arbeitslosigkeit entsteht und abgebaut werden kann und damit auch welche Aufgaben und Verantwortungen den einzelnen Akteuren zukommt (Vgl. Bäcker/u.a. 2008, 540f.). Der Anspruch an die Qualität der Arbeit gerät zunehmend in den Hintergrund. Die zunehmende Prekarisierung am Arbeitsmarkt spiegelt die betriebliche Personalpolitik wieder. Der stark ausgeweitete Einsatz von Leiharbeitskräften in der Industrie bspw. zeigt, dass die Unternehmen veränderte Vertragsstrukturen als Teil ihrer Anpassungsstrategien verfolgen. Die Anteile zwischen relativ sicher beschäftigter Stammebelegschaft und der prekär beschäftigten Randbelegschaft verschiebt sich. Auswirkungen zeigen sich beim Druck auf Arbeits- und Entgeltbedingungen und die Organisationskraft von Gewerkschaften. Die IG Metall reagiert auf die starke Ausweitung von

Leiharbeit, die nicht mehr nur der Abfederung von Auftragsspitzen dient, sondern zunehmend einen Verdrängungsprozess von regulärer Arbeit darstellt. In verschiedenen Bundesländern wurden Kampagnen gestartet, die sich für gleiche Bezahlung und gleiche Arbeitsbedingungen von Leiharbeitskräften und Stammbeschäftigten einsetzen. Eine präventive und zukunftsgerichtete Arbeitsmarktpolitik muss auch die Qualität der Arbeit als Anspruch formulieren.

Literaturverzeichnis

- Aichholzer, Georg/Schienstock, Gerd (Hg.) (1989), *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel*, Berlin
- Alda, Holger/Bellmann, Lutz (2003), *Betriebsinterne Arbeitsmärkte: Ein Auslaufmodell angesichts vielfältiger, flexibler und nicht- standardisierter Erwerbsformen?*, in: Klein-Schneider, S. 85-95
- Allmendinger, Jutta/Eichhorst, Werner/Walwei, Ulrich (Hg.) (2005), *IAB Handbuch Arbeitsmarkt. Analysen, Daten, Fakten*, Frankfurt am Main/New York
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2007), *Arbeitsmarkt in Zahlen: Arbeitnehmerüberlassung. Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe im 2. Halbjahr 2006*, Nürnberg
- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996), *Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?* in: zfbf, H. 6, Jg. 48, S. 621-665
- Auer, Peter (1990), *Arbeitspolitik und Arbeitsmarktpolitik als Gegenstand interdisziplinärer Forschung*, Bremen
- Bach, Hans-Uwe/Koch, Susanne (2002), *Arbeitszeit und Arbeitsvolumen*, in: Kleinhenz, S. 57-70
- Backes, Siegfried (Hg.) (2006), *Transfergesellschaften*, Saarbrücken
- Backes, Siegfried/Knuth, Matthias (2006), *Entwicklungslinien des Beschäftigtentransfers*, in: Backes, S. 11-48
- Bäcker, Gerhard/u.a. (2008), *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland*, Bd. 1, Wiesbaden
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie/Jentgens, Barbara (2006), *Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge?*, in: WSI Mitteilungen, H. 2, S. 71-78
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie (2004), *Der Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg*, in: WSI Mitteilungen, H. 4, S. 182-189
- Bahn Müller, Reinhard/Bispinck, Reinhard/Schmidt, Werner (1995), *Betriebliche Weiterbildung in der Metallindustrie: Zum Einfluß kollektiv-rechtlicher Arrangements*, in: Semlinger/Frick, S. 245-263

- Balkenhol, Christof (2005), *Der Betriebsrat als Betriebswirt*, in: Magazin Mitbestimmung, H. 12, S. 20-23
- Barkholdt, Corinna (Hg.) (2001), *Prekärer Übergang in den Ruhestand*, Opladen
- Barkholdt, Corinna (2001), *Rentenzugang und Altersteilzeit*, in: Barkholdt, S. 149-175
- Bayer, Mechthild/Heimann, Klaus/Jaich, Roman/Odenwald, Stephanie (2007), *Initiative Bundesregelungen für die Weiterbildung*, Berlin,
http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2007/03/index_html vom 22.07.2008
- BDA (2004), *Positionspapier zur Arbeitszeitverlängerung*, Berlin,
<http://www.tdl.bayern.de/TV-Laender-Reform/arbeitszeit/fakten/BDA-Positionspapier%20zur%20Arbeitszeitverl%C3%A4ngerung.pdf> vom 20.05.2008
- Bechtle, Günter/Lutz, Burkart (1989), *Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit*, in: Düll/Lutz, S. 9-91
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.) (2001), *Die Modernisierung der Moderne*, Frankfurt am Main
- Becker, Steffen/Schumm, Wilhelm (2001), *Begrenzte Vernetzung. Restrukturierung von Großunternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie in der Region Rhein-Main*, in: Esser/Schamp, S. 105-113
- Behringer, Friederike/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (2008), *Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld. Aktuelle Ergebnisse aus CVTS3*, in: BWP 1/2008, S. 9-14,
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BWP_2008-01_behringer_cvts3.pdf vom 22.06.2008
- Bellmann, Lutz/Stegmaier, Jens (2007), *Einfache Arbeit in Deutschland – Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich?*, in: FES, S. 10-24
- Bellmann, Lutz/Alda, Holger (2004), *Betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik zwischen Flexibilität und Stabilität*, in: WSI Mitteilungen, H. 5, S. 255-261
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998), *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*, Gütersloh

- Berthold, Norbert/Brischke, Marita /Stettes, Oliver (2003), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau*, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik 68, Würzburg
- Bierbaum, Heinz (2000), *Moderne Unternehmenskonzepte und Co-Management*, in: Klitzke/u.a., S. 147-158
- Bispinck, Reinhard (2004), *Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance*, in: WSI Mitteilungen, H. 5, S. 237-245
- Bispinck, Reinhard (2002), *Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung*, in: Seifert, S. 13-38
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2005), *Deutschland vor dem tarifpolitischen Systemwechsel?*, in: WSI Mitteilungen, H. 8, S. 466-472
- Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv (2006), *WSI-Tarifhandbuch 2006*, Düsseldorf
- Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv (2005), *Wie flexibel sind Tarifverträge? Eine Untersuchung von Tarifverträgen in über 20 Wirtschaftszweigen und Tarifbereichen*, Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 60, Düsseldorf
- Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv (2004), *Tarifpolitischer Jahresbericht 2004: Tarifstandards unter Druck*, Informationen zur Tarifpolitik, Düsseldorf
- BMFSFJ (2005), *Altenbericht, 2005: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin
- BMWi (2008a), *Maschinen- und Anlagenbau*,
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196364.html>
 vom 26.06.2008
- BMWi (2008b), *Elektrotechnik- und Elektronikindustrie*,
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196884.html>
 vom 26.06.2008
- Böckler Impuls (2008), *Nur Deutschland Reallöhne stagnieren*, H. 14, S. 1
- Böckler Impuls (2007a), *Atypische Beschäftigung. Weniger Geld, weniger Perspektiven*, H. 17, S. 1
- Böckler Impuls (2007b), *Gut ausgebildete Beschäftigte haben die besseren Ideen*, H. 17, S. 4f.
- Böckler Impuls (2007c), *Arbeitskosten: Exporte beflügelt, Konsum geschwächt*, H. 13, S. 4

- Böckler Impuls (2005a), *Immer kürzer, immer flexibler – und auch wieder länger*, H. 11, S. 4
- Böckler Impuls (2005b), *Tarifverträge: Haltelinie nach unten*, S. 5
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999), *Betriebliches Interessenhandeln*, Bd. 1, Opladen
- Bosch, Gerhard (1998), *Das Ende von Arbeitszeitverkürzungen? Zum Zusammenhang von Arbeitszeit, Einkommen und Beschäftigung*, in: WSI Mitteilungen, H. 6, S. 345-359
- Bosch, Gerhard (1995), *Wenn Personalabbau droht – Möglichkeiten einer aktiven betrieblichen Personal- und Arbeitsmarktpolitik*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 422-430
- Bullinger, Hans-Jörg (Hg.) (1996), *Lernende Organisationen*, Stuttgart
- Burawoy, Michael (1985), *The Politics of Production*, London/New York
- Crouch, Colin/Traxler, Franz (Hg.) (1995), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot
- Dabrowski, Hartmut/Jacobi, Otto/Schudlich, Edwin/Teschner, Eckart (Hg.), *Gewerkschaftliche Tarifpolitik unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen*, Forschungsprojekt Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Bd. 1, Düsseldorf,
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert/Seitz, Dieter (2000), *„Rationalisierung in Eigenregie“ – Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW*, Hamburg
- Deeke, Axel (2005), *Kurzarbeit als Instrument betrieblicher Flexibilität. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2003*, in: IAB-Forschungsbericht Nr. 12/2005, Nürnberg
- Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2005), *Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien*, Hamburg
- Deutsche Bank Research (2007) *Deutscher Maschinenbau. Chancen in den globalen Wachstumszentren*, Frankfurt am Main
- DGB (Hg.) (2002), *Wenn Personalabbau droht*, Berlin
- DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2008), *DGB-Index Gute Arbeit 2008 – Der Report*, Berlin
- DIHK (2004), *Individuell und flexibel. Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung*, Berlin

- direkt, der Infodienst der IG Metall (2006), *Keine Abweichung ohne Begründung*, H. 21
- Dobischat, Ralf/Seifert, Hartmut/Ahlene, Eva (Hg.) (2003), *Integration von Arbeit und Lernen*, Düsseldorf
- Dobischat, Ralf/Seifert, Hartmut/Ahlene, Eva (2003), *Betrieblich-berufliche Weiterbildung von Geringqualifizierten*, in: dies., S. 131-147
- Doeringer, Peter B./Piore, Michael J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2001), *Die Auflösung des Unternehmens?*, in: Beck/Bonß, S. 219-232
- Dörre, Klaus (2005), *Wiederkehr der Unsicherheit – Konsequenzen für die Arbeitspolitik*, in: Detje/Pickshaus/Urban, S. 73-103
- Düll, Klaus/Lutz, Burkart (Hg.) (1989), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*, Frankfurt am Main/New York
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2005), *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebpanels 2004*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 450-454
- Engberding, Antonius (1998), *Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik*, Berlin
- Erhardt, Michael/Jentgens, Barbara/Kamm, Lutz/Neumann, Andreas/Di Pasquale, Verena (2007), *Früherkennung und struktureller Wandel. Eine Untersuchung am Beispiel des Finanzsektors im Wirtschaftsraum Frankfurt-Rhein-Main*, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 182, Düsseldorf
- Erlinghagen, Marcel (2006), *Erstarrung, Beschleunigung oder Polarisierung? Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf: Neue Ergebnisse mit der IAB-Beschäftigtenstichprobe*, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2006-01, Gelsenkirchen
- Erlinghagen, Marcel (2004), *Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes: Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf*, Wiesbaden
- Esser, Josef/Schamp, Eike W. (Hg.) (2001), *Metropolitane Region in der Vernetzung. Der Fall Frankfurt/Rhein-Main*, Campus Forschung, Band 836, Frankfurt/New York

- Expertenkommission Finanzierung Lebenslanges Lernen (2004), *Finanzierung Lebenslanges Lernen – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht; Bildung auf einen Blick – OECD Indikatoren 2005*
- FES (2007), *Perspektiven der Erwerbsarbeit: Einfache Arbeit in Deutschland*, Bonn,
- Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.) (2003), *Qualitative Forschung – ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg
- Fourastié, Jean (1954), *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts*, Köln
- Funder, Maria (1999), *Paradoxien der Reorganisation*, München/Mehring
- Gensior, Sabine/Mendius, Hans Gerhard/Seifert, Hartmut (Hg.) (2004), *25 Jahre SAMF. Perspektiven Sozialwissenschaftlicher Arbeitsmarktforschung*, Cottbus
- Gerlach, Frank/Ziegler, Astrid (Hg.) (2004), *Neuere Herausforderungen der Strukturpolitik*, Marburg
- Gerlach, Knut (2004), *Das Segmentationskonzept: ein alter Hut (aus Gründertagen) oder wichtiges analytisches Instrument – mit Praxisrelevanz?*, in: Gensior/Mendius/Seifert, S. 73-90
- Gerlach, Knut/Meyer, Wolfgang/Tsertsvadze, Georgi (2002), *Entwicklung der qualifikatorischen Segregation im Verarbeitenden Gewerbe*, in: BetrAB 257, Nürnberg S. 51-80
- Gershuny, Jonathan (1981), *Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft*, Frankfurt am Main
- Gerst, Detlef (2000), *Arbeitspolitik im Rückwärtsgang?*, in: WSI Mitteilungen, H. 1, S. 37-45
- Gesamtmetall (2008a), *Altersteilzeit Testfall für die Reformfähigkeit des Flächentarifs*,
<http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/494D8F76451408E6C12568780057A731?open&ccm=080035> vom 20.05.2008
- Gesamtmetall (2008b), *Die Metall- und Elektro-Industrie in Zahlen („Zahlenheft“)*,
http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_Zeitreihen vom 25.06.2008
- Gesamtmetall (2008c), *Gesamtmetall empfiehlt bundesweite Übernahme des Tarifvertrags zum Flexiblen Übergang in die Rente*,

<http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/D520097F61B5BF56C12574BA001E3FD4?open&ccm=080035> vom 07.09.2008

- Giarini, Orio/Liedtke Patrick M. (Hg.) (1998), *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome*, Hamburg
- G.I.B. (2005), *Beschäftigtertransfer - eine wirksame Alternative zur Arbeitslosigkeit*, G.I.B.-Info Nr. 1, S. 30-35, Bottrop
- G.I.B. (1999), *Arbeitsmarktmonitoring –Verfahren und Methoden in der aktuellen Diskussion und Praxis*, G.I.B.-Info Nr. 2, Bottrop
- Neumann, Godehard/Spies, Bernd-Georg (1995), *Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarktpolitik*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 431-438
- Gomez, Peter/Hahn, Dietger/Müller-Stewens, Günter (Hg.), *Unternehmerischer Wandel*, Wiesbaden
- Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Krehnke, Anna/Rupp, Rudi (2005), *Interessenausgleich und Sozialplan*, Frankfurt am Main.
- Haipeter, Thomas (2006), *Betriebsräte unter Handlungsdruck*, in: Lehndorff, S. 195-225.
- Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004), *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?*, Düsseldorf
- Hegelich, Simon (2005), *Shareholder Value*, in: Schubert, S. 339f.
- Heidemann, Winfried/Kamp, Lothar/Kirsch, Johannes/Klein-Schneider, Hartmut/Knut, Matthias/Müller, Susanne Gesa (2002), *Mitbestimmung bei betrieblicher Beschäftigungssicherung*, Düsseldorf
- Heidemann, Winfried (1999), *Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Düsseldorf
- Habenicht, Thomas/Heimann, Klaus (2002), *Die neuen Mitbestimmungsrechte bei der betrieblichen Bildung*, in: AiB, H. 11, S. 693-698
- Hammer, Michael/Champy, James (1995), *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*, Frankfurt am Main/New York
- Hemmer, Edmund (1997), *Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen: eine empirische Untersuchung*, Köln.
- Hendrix, Ulla/Abendroth, Claudia/Wachtler, Günter (2003), *Outsourcing und Beschäftigung*, München und Mering

- Herrmann, Christa/Promberger, Markus/Singer, Susanne/Trinczek, Rainer (1999), *Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis*, Berlin
- Hessen Agentur (2008a), *Branchenprofil Maschinenbau in Hessen*, Wiesbaden
- Hessen Agentur (2008b), *Branchenprofil Elektroindustrie in Hessen*, Wiesbaden
- Hessisches Statistisches Landesamt (2008), *Staat und Wirtschaft in Hessen*, H. 3/4 2008, Wiesbaden
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2003), *Renaissance der Industriesoziologie?*, in: *Soziologie*, H. 1, S. 5-20
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2000), *Industriesoziologie in der 90ern*, Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft, Nr. 6, Dortmund
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995), *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 422-435
- Höland, Armin/Reim, Uwe/Brecht, Holger (2000), *Flächentarifvertrag und Günstigkeitsprinzip*, Baden-Baden
- Houben, Marion/Steinkamp, Ralf (2001), *Überleitungsstrategien im Zuge des Out- und Replacement – Extern orientierte Personalentwicklung und Aufbau betrieblicher Beschäftigungsgesellschaften*, Saarbrücken
- Howaldt, Jürgen (1996), *Industriesoziologie und Organisationsberatung*, Frankfurt am Main/New York
- Initiative für Arbeitsmarktpolitik (2002), *Initiative für eine sozialstaatlich orientierte aktive Arbeitsmarktpolitik*, <http://www.aktive-arbeitsmarktpolitik.de/amp.pdf> vom 10.09.2008
- IG Metall (2008a), *Branchenspiegel*, http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-00E0216D/internet/style.xsl/view_3740.htm vom 03.03.2008
- IG Metall (2008b), *Wirtschaft aktuell. Metall- und Elektroindustrie. Jeder zehnte Arbeitsplatz ist ungesichert*, Nr. 12, Frankfurt am Main, http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-E71666C6/internet/Wirtschaftaktuell12-2008BefristeteBeschaeftigung_0032270.pdf vom 25.06.2008
- IG Metall (2008c), Pressemitteilung vom 17.04.2008: *Informationen und Positionen der IG Metall zum Thema*

- Altersteilzeit*, http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-69A7B450/internet/style.xsl/view_17645.htm vom 20.05.2008
- IG Metall (2008d), *Wirtschaftspolitische Informationen. Metallkonjunktur im Frühjahr 2008*, Nr. 4, Frankfurt am Main,
http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-E71666C6/internet/04_2008_Metallkonjunktur_Fruerjahr_0133444_0033341.pdf vom 25.06.2008
- IG Metall (2007a), *Geschäftsbericht 2003-2006*, Frankfurt am Main
- IG Metall (2007b), *Wirtschaftspolitische Informationen. Tarifrunde 2007 in der Metallindustrie: Sozialökonomische Rahmenbedingungen*, Nr. 1, Frankfurt am Main, http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-E71666C6/internet/2007-01_Rahmenbedingungen_Metallindustrie_2007_aktualisiert_0022976.pdf vom 25.06.2008
- IG Metall (2005), *Wirtschaftspolitische Informationen*, Nr. 26, Frankfurt am Main
- IG Metall (2004), *Report 2004. Produktion, Einkommen, Beschäftigung*, Frankfurt am Main
- IG Metall (2003a), *Maschinenbau. Branchenanalyse 2003*, Frankfurt am Main
- IG Metall (2003b), *Elektrotechnik/Elektronik: Branchenanalyse 2003*, Frankfurt am Main
- IG Metall (Oktober 1999), *Strukturentwicklung in der Kernsektoren der Metallverarbeitung 1993 – 1998*, Frankfurt am Main
- INFO-Institut (2001), *Beschäftigungsorientierte Strategien der Arbeitszeitverkürzung und der Arbeitszeitflexibilisierung*, Saarbrücken
- ISF (Hg.) (1997), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt: Reorganisation*, Berlin
- Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.) (1984), *Arbeitspolitik*, Leviathan, Sonderheft 5/1983, Opladen
- Kalina, Torsten/Weinkopf Claudia (2005), *Beschäftigungsperspektiven von gering Qualifizierten*, IAT-Report Nr. 10, <http://iat-info.iatge.de/iat-report/2005/report2005-10.pdf> vom 05.03.2008
- Keller, Berndt (2005), *Arbeitsbeziehungen*, in: Schubert, S. 18-26
- Keller, Berndt (1999), *Einführung in die Arbeitspolitik*, München/Wien

- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hg.) (2007), *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Sicherung*, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 81, Berlin
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2006), *Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität*, in: WSI Mitteilungen, H. 5, S. 236-240
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2002), *Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren?*, in: MittAB, H. 1, S. 90-106
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung?*, München
- Kieser, Alfred (2002), *Downsizing – eine vernünftige Strategie*, in: Harvardmanager, Periodikum zu Theorie und Praxis des Managements, H. 2, S. 30-39
- Kittner, Michael (2005), *Arbeits- und Sozialordnung*, 30. Aufl., Frankfurt am Main
- Kleinhenz, Gerhard (Hg.) (2002), *IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, BeitrAB 250, Nürnberg
- Klein-Schneider, Hartmut (Hg.) (2003), *Interner Arbeitsmarkt*, Frankfurt am Main
- Klems, Wolfgang/Schmid, Alfons (1996), *Arbeitsmarkt Rhein-Main 2000*, in: Schmid/Wolf, S. 19-31
- Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hg.) (2000), *Vom Klassenkampf zum Co-Management?*, Hamburg
- Knuth, Matthias (Hg.) (2001), *Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigentransfers*, IAB-Projektbericht 10-508, Gelsenkirchen/Nürnberg
- Knuth, Matthias (2000), *Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen. Selten genutzt, zeitlich gestutzt – und dennoch erfolgreich*, in: IAB Materialien, Nr. 4, S. 12f.
- Kotthoff, Hermann (1994), *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München und Mering
- Kratz, Arnold (2006), *Die Entwicklung des Beschäftigentransfers in NRW – Qualität steht im Mittelpunkt*, in: Backes, S. 119-126
- Kratzer, Nick (2003), *Arbeitskraft in Entgrenzung*, Berlin
- Kreckel, Reinhard (2004), *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*, Frankfurt am Main/New York
- Kremer, Stefanie/Zeibig, Nadine (2008), *Namensliste bei Entlassungen – Ambivalentes Mittel für Betriebsräte*, in: WSI Mitteilungen, H. 6, S. 321-327

- Kromphardt, Jürgen (1986), *Lohnhöhe und Beschäftigung*, in: Krupp/Rohwer/Rothschild, S. 50-66
- Krüger, Wilfried (1994), *Transformationsmanagement: Grundlagen, Strategien, Anforderungen*, in: Gomez/Hahn/Müller-Stewens, S. 199-228
- Krupp, Hans-Jürgen/Rohwer, Bernd/Rothschild Kurt W. (Hg.) (1986), *Wege zur Vollbeschäftigung*, Freiburg
- Kühl, Stefan (2001), *Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten*, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, H. 3, S. 199-222
- Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans-Joachim/Balzert, Sonja (2004), *Konzepte innovativer Arbeitspolitik*, Berlin
- Landesarbeitsamt Hessen (1999), *ABF aktuell, Bestandsaufnahme. Der Arbeitsmarkt in Hessen, Strukturanalysen 1989-1998*, Frankfurt am Main
- Landeszentralbank Hessen (2001), *Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 39*, Frankfurt am Main
- Lehner, Franz/Baethge, Martin/Kühl, Jürgen/Stille, Frank (Hg.) (1998), *Beschäftigung durch Innovation, München und Mering*
- Lehndorff, Steffen (Hg.) (2006), *Das Politische in der Arbeitspolitik*, Berlin
- Lehndorff (2001), *Weniger ist mehr. Arbeitszeitpolitik als Gesellschaftspolitik*, Hamburg
- Lehndorff, Steffen/Lindecke, Christiane/Voss-Dahm, Dorothea (2007), *Altersteilzeit Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern*, Arbeitspapier Nr. 142, Düsseldorf
- Lutz, Burkart (1987), *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräfteschlange. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*, Frankfurt am Main/New York
- Lutz, Burkart/ Sengenberger, Werner (1980), *Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik*, in: WSI Mitteilungen, S. 291ff.
- Massa-Wirth, Heiko/Seifert, Hartmut (2004), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite*, in: WSI Mitteilungen, H. 5, S. 246-254
- Mauer, Andreas/Seifert, Hartmut (2001), *Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategien für Krisenbetriebe oder regelungspolitische Normalität*, in: WSI Mitteilungen, H. 8, S. 490-500

- Mayring, Philipp (2007), *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim/Basel
- Mayring, Philipp (2003), *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Flick/Kardoff/Steinke, S. 468-475
- Minssen, Heiner (2000), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000), *Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft*, in: Minssen, S. 205-224
- Müller-Jentsch, Walther (2007), *Strukturwandel der industriellen Beziehungen*, Wiesbaden
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1999), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München und Mering
- Müller-Jentsch, Walther (1998), *Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*, in: MittAB, H. 3, S. 575-584
- Müller-Jentsch, Walther (1997), *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*, 2. Aufl., Frankfurt am Main
- Müller-Jentsch, Walther (1989), *Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel*, in: Dabrowski/Jacobi/Schudlich/Teschner, S. 79-98
- Müller-Jentsch, Walther (1986), *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*, Frankfurt/New York
- Müller-Jentsch, Walther/Stahlmann, Michael (1988), *Management und Arbeitspolitik im Prozess fortschreitender Rationalisierung*, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie Nr. 13, S. 5-31
- Naschold, Frieder/Dörr, Gerlinde (2003), *Arbeitspolitik*, in: Nohlen, S. 38-45
- Naschold, Frieder (1984), *Arbeitspolitik*, in: Jürgens/Naschold, S. 11-57
- Naschold, Frieder (Hg.) (1985), *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*, Frankfurt am Main/New York
- Naschold, Frieder (1985a), *Zum Zusammenhang von Arbeit, sozialer Sicherung und Politik. Einführende Anmerkungen zur Arbeitspolitik*, in: ders. (1985), S. 9-46
- Neumann, Godehard/Spies, Bernd-Georg (1995), *Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarktpolitik*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 431-438

- Nohlen, Dieter (2003), *Lexikon der Politik*, Berlin
- Nordhause-Janz, Jürgen/Pekruhl, Ulrich (Hg.) (2000), *Arbeiten in neuen Strukturen?*, München/Mehring
- Nordhause-Janz, Jürgen/Pekruhl, Ulrich (2000), *Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland*, in: dies., S. 13-64
- Ochs, Peter (1976), *Analyse betrieblicher Sozialpläne*, Saarbrücken
- Ohl, Kay/u.a. (2000), *Handbuch Manteltarifverträge*, Frankfurt
- Pfau-Effinger, Birgit (2004), *Das Segmentationskonzept der Arbeitsmarktforschung – konzeptionelle Differenzierung und Weiterentwicklung*, in: Gensior/Mendius/Seifert, S. 105-116
- Promberger, Markus/Trinczek, Rainer (1993), „*Stell Dir vor, es gibt die Möglichkeiten zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit und sie werden kaum genutzt!*“, in: Seifert, S. 104-129
- Ragnitz, Joachim (2004), *Sektoraler Strukturwandel in Deutschland seit 1991*, in: Gerlach/Ziegler, S. 59-72
- Rehder, Britta (2002), *Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen?*, in: Seifert, S. 87-102
- Reichwald, Ralf/Koller, Hans (1996), *Die Dezentralisierung als Maßnahme zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen – Spannungsfelder auf dem Weg zu neuen Innovationsstrategien*, in: Bullinger, S. 105-153
- Reuter, Norbert (1998), *Wachstumseuphorie und Verteilungsrealität*, Marburg
- Richter, Götz (2002), *Anpassung oder Gestaltung?*, in: Seifert, S. 119-134.
- Richter, Götz/Schnecking, Wolfgang/Spitzley, Helmut (2001), *Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitverkürzung*, Bericht über das HBS-Projekt 99-108-3 (Manuskriptsfassung), Bremen
- Rifkin, Jeremy (1995), *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*, Frankfurt am Main/New York
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1997), *Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*, in: ISF, S. 19-76
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker (1994), *Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion*, in: Soziale Welt, Jg. 45, H. 2, S. 197-215

- Schäfer, Claus (2008), *Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse*, in: WSI Mitteilungen, H. 6, S. 291-296
- Schäfer, Claus (2006), *Unverdrossene „Lebenslügen-Politik“ – Zur Entwicklung der Einkommensverteilung*, in: WSI Mitteilungen, H. 11, S. 583-591
- Schäfer, Katrin (1998), *Die Verdopplung der Ungleichheit. Sozialstruktur und Geschlechterverhältnisse in der Bundesrepublik und in der DDR*, <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/phil/schaefergen-katrin/HTML/schaefergen.html> vom 20.01.2006
- Schettkat, Ronald (1989), *Innovation und Arbeitsmarktdynamik*, Berlin/New York
- Schmid, Alfons/Wagner, Birgit/Weinböner, Andreas (2002), *Mismatch auf dem Arbeitsmarkt, Ursachen für die Nichtbesetzung offener Stellen am Beispiel des Arbeitsamtsbezirks Kassel*, Kurzfassung, <http://www.iwak-frankfurt.de/documents/Sonstige/KurzstudieKassel.pdf> vom 6.3.2008
- Schmid, Alfons/Wolf, Klaus (Hg.) (1996), *Rhein-Main 2000: Perspektiven einer regionalen Raumordnungs- und Strukturpolitik*, Frankfurt am Main
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999), *Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen*, in: Müller-Jentsch, S. 103-129
- Schubert, Klaus (Hg.) (2005), *Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2005), *Organisation*, 4. Aufl., München
- Schumann, Michael (2008), *Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 379-386
- Schumann, Michael (2002), *Das Ende der kritischen Industriosoziologie?*, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 11-25
- Schumann, Michael (2000), *Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung*, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 28, S. 103-112
- Schwan, Konrad (2003), *Organisationsgestaltung*, München
- Seifert, Hartmut (Hg.) (2002), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*, Berlin
- Seifert, Hartmut (2002), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen*, in: ders., S. 65-85
- Seifert, Hartmut (1993) (Hg.), *Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung*, Köln
- Seifert, Hartmut/Brehmer, Wolfram (2008), *Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform*, in: WSI Mitteilungen, H. 7, S. 335-341

- Semlinger, Klaus/Frick, Bernd (Hg.) (1995), *Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung*, Berlin
- Sengenberger, Werner (1987), *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*, Frankfurt am Main/New York
- Springer, Roland (1999), *Rückkehr zum Taylorismus?*, Frankfurt/New York
- Statistisches Bundesamt (2008a), *Arbeitskosten und Lohnnebenkosten im EU-Vergleich für das Jahr 2007*, Pressemitteilung Nr. 160 vom 22.04.2008, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/04/PD08__160__624,templateId=renderPrint.psml vom 17.05.2008
- Statistisches Bundesamt (2008b), *Neuer Rekordüberschuss im deutschen Außenhandel*, Pressemitteilung Nr. 150 vom 15.04.2008, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/04/PD08__150__51,templateId=renderPrint.psml
- Statistisches Bundesamt (2008c), *Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt*, Wiesbaden
- Struck, Olaf (1998), *Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde*, Frankfurt/New York
- Traxler, Franz (1995), *From Demand to Supply-side Corporatism? Austria's Labour Relations and Public Policy*, in: Crouch/Traxler, S. 271-286
- Trinczek, Rainer (2002), „Und was macht Ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?“, in: Seifert, S. 245-272
- Trinczek, Rainer/Schmidt, Rudi (1989), 'Verbetrieblichung' und innerbetriebliche Austauschbeziehungen, in: Aichholzer/Schienstock, S. 135-146
- VDMA (2008a), *Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau*, http://www.vdma.org/wps/portal/Home/de/VDMAThemen/Maerkte_und_Konjunktur/Branchenportraet/VwS_20050223_Kbs_ArtikelDerdeutscheMaschinenbau?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Home/de/VDMAThemen/Maerkte_und_Konjunktur/Branchenportraet/VwS_20050223_Kbs_ArtikelDerdeutscheMaschinenbau vom 25.06.2008
- VDMA (2008b), *Maschinenbau in Zahl und Bild 2008*, Frankfurt am Main
- Verbund „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ (Hg.) (2005), *Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Zukunft neu denken, erforschen, gestalten*, Dresden
- Wagner, Hilde (2003), *Der Flächentarifvertrag unter Druck – die Folgen von Verbetrieblichung und Vermarktlichung*, in: Wagner/Schild, S. 9-22

- Wagner Hilde/Schild, Armin (Hg.) (2003), *Der Flächentarif unter Druck*, Hamburg
- Weinkopf, Claudia (2007), *Gar nicht so einfach?! Perspektiven für die Qualifizierung, Arbeitsgestaltung und Entlohnung*, in: FES, S. 25-34
- Wilkesmann, Uwe (2005), „Rationalisierung“ und „Effizienz“, in: Schubert, S. 122/329-330
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1992), *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, 5. Aufl., Frankfurt/New York
- WSI und IW (1999), *Beschäftigungspotentiale der M+E-Industrie und der M+E-nahen Dienste*, Endbericht zum Projekt von IG-Metall und Gesamtmetall, Düsseldorf/Köln
- WZB (1988), *Bericht 1986-87*, Berlin
- Ziegler, Astrid (2006), *Innovationsförderung in Deutschland - eine beschäftigungspolitische Bewertung*, in: Trans Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften, Nr. 16, http://www.inst.at/trans/16Nr/07_2/ziegler16.htm vom 01.08.2008
- Ziegler, Astrid (2005), *Strukturpolitische Herausforderungen in den nächsten Jahren*, in: WSI Mitteilungen, H. 8, S. 433-438
- Zinn, Karl Georg (1993), *Der langsame Abstieg in die Zukunft*, in: Sozialismus 11/93, S. 25-43
- Zinn, Karl Georg (1994), *Volkswirtschaftslehre*, Aachen

