

Büttner, Renate; Kirsch, Johannes

**Book**

## Bündnisse für Arbeit im Betrieb: Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 61

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Büttner, Renate; Kirsch, Johannes (2002) : Bündnisse für Arbeit im Betrieb: Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 61, ISBN 3-93514-535-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116314>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Renate Büttner*  
*Johannes Kirsch*

# Bündnisse für Arbeit im Betrieb

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Renate Büttner  
Johannes Kirsch*

## **Bündnisse für**

## **Arbeit im Betrieb**

**Betriebsvereinbarungen  
zur Beschäftigungssicherung  
in der Praxis**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 61

© Copyright 2002 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2002  
ISBN 3-935145-35-7  
Bestellnummer: 13061

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>I DER PROJEKTBERICHT</b>	<b>9</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>9</b>
<b>2 GEGENSTAND, METHODE UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>11</b>
2.1 Untersuchungsgegenstand	11
2.2 Methodische Vorgehensweise und Zielsetzung	14
<b>3 VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS ZUSTANDEKOMMEN VON BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDEN BETRIEBS- VEREINBARUNGEN UND IHRE ERFOLGSBEDINGUNGEN</b>	<b>17</b>
3.1 Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen – nur noch im Austausch gegen Zugeständnisse	17
3.2 Möglichkeit zur nachhaltigen Kostenreduzierung	19
3.3 Einbindung der Interessenvertretung	20
3.4 Professionelle Arbeitsstrukturen der Betriebs- und Personalräte	22
3.5 Betriebliches Interesse an der Erhaltung und Weiterentwicklung des Humankapitals	22
3.6 Erweiterte Spielräume für Unternehmen durch interne Flexibilität und Mobilität	23
3.7 Beschäftigungssichernde Effekte	25
<b>4 SCHLUSSBETRACHTUNG</b>	<b>27</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>29</b>
<b>II BETRIEBLICHE BÜNDNISSE FÜR ARBEIT – NEUN FALLSTUDIEN</b>	<b>31</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>117</b>



Die Hans-Böckler-Stiftung baut seit 1998 ein Archiv mit betrieblichen Vereinbarungen zwischen Betriebs- und Personalräten und Management auf. In regelmäßigen Abständen werden Betriebs- und Personalräte aus allen Betrieben und Dienststellen mit mehr als 150 Beschäftigten um Übersendung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu betrieblichen Regelungsthemen gebeten. Dieses in Deutschland einmalige Archiv enthält derzeit ca. 4.900 Vereinbarungen zu vielen betrieblichen Gestaltungsfeldern.<sup>1</sup>

Die Vereinbarungen des Archivs werden regelmäßig unter thematischen Schwerpunkten ausgewertet. Damit möchte die Stiftung Trends bei betrieblichen Regelungen transparent machen und praktische Hinweise für die betriebliche Gestaltung geben.<sup>2</sup>

Eine der ersten Auswertungen des Archivs befasste sich mit Vereinbarungen zum Thema Beschäftigungssicherung.<sup>3</sup> Damals konnten 139 Vereinbarungen mit unterschiedlichen Reichweiten, Regelungsmaterien, betrieblichen Kontexten und Instrumenten einbezogen werden. Ihr gemeinsamer Nenner war, Beschäftigung und Arbeit in Betrieben zu sichern. Diese Auswertung konnte keinen Anspruch auf strenge wissenschaftliche Repräsentativität erheben, doch gab sie Aufschluss über wichtige Tendenzen in deutschen Betrieben.

Die schriftlichen Vereinbarungen sagen noch nichts über die darauf aufbauende Praxis aus. Diese wurde in einem weiteren Schritt in das Blickfeld genommen. Hierfür wurden Vereinbarungen mit einem umfassenderen Regelungsanspruch aus 10 Betrieben verschiedener Branchen ausgewählt. Darüber hinaus haben Kriterien der »Güte« der Vereinbarungen bei der Auswahl keine Rolle gespielt.<sup>4</sup>

Die Untersuchung selbst wurde im Auftrage der Stiftung von Renate Büttner und Johannes Kirsch vom Institut Arbeit und Technik des Landes Nordrhein-Westfalen (Gelsenkirchen) durchgeführt. Um die Erfahrungen und Bewertungen beider Seiten im Betrieb zu berücksichtigen, wurden Vertreter von Betriebs- bzw. Personalrat und Management zur Umsetzung der Vereinbarungen befragt.<sup>5</sup> Auch

1 Informationen über das Archiv und die Auswertungen im Internet: [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de).

2 Eine Aufstellung der bisher veröffentlichten Auswertungen findet sich am Ende dieses Bandes.

3 Winfried Heidemann, Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung – Analyse und Handlungsempfehlungen. Edition der Hans Böckler Stiftung 8, Düsseldorf 1999.

4 Näheres zum Auswahlverfahren im nachfolgenden Projektbericht, Kap. 2.1.

5 Näheres zur Methodik im nachfolgenden Projektbericht, Kap. 2.2.

wenn diese Studie nicht repräsentativ für alle betrieblichen Bündnisse für Beschäftigung ist und noch keinen umfassenden empirischen Nachweis der Beschäftigungswirksamkeit führen kann, dürften die Beobachtungen in den 10 Betrieben durchaus typisch für viele betriebliche Bündnisse und insofern sicher zumindest begrenzt verallgemeinerbar sein.

## ZENTRALE ERGEBNISSE

Wichtige Ergebnisse der Untersuchung sind:

- Erfolgreiche betriebliche Bündnisse für Arbeit gründen auf einem **Interesse der Betriebe am Erhalt ihrer Belegschaft**. Anders als bei Entlassungen bleiben betriebspezifische Qualifikationen und die beruflichen Erfahrungen der Beschäftigten erhalten. Bessert sich die wirtschaftliche Lage, fallen keine Kosten für Neueinstellungen an. Zudem wächst die Bereitschaft der Beschäftigten, sich aktiv an betrieblichen Veränderungen zu beteiligen.
- Wurde in der Vergangenheit in vielen Unternehmen versucht, betriebsbedingte Kündigungen über Altersteilzeit und Vorruhestand zu vermeiden, so ist dies inzwischen für die Beschäftigten immer unattraktiver und für die Betriebe immer teurer geworden. Deshalb ist der **Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen nur noch im Tausch gegen mehr Flexibilisierung** zu erhalten.
- Durch betriebliche Flexibilisierung können **langfristig Kosten reduziert** werden. Insofern sind Beschäftigungsbündnisse den kurzfristig orientierten Entlassungen überlegen und liegen auch im Interesse der Betriebe.
- Betriebliche Bündnisse für Arbeit binden Arbeitnehmervertretungen in betriebliche und sogar unternehmerische Entscheidungsprozesse ein – bis hin zu Formen eines **aktiven Ko-Management**. In den untersuchten Fällen gingen die Betriebsparteien sehr konsensorientiert miteinander um.
- Erfolgreiche betriebliche Beschäftigungsbündnisse **brauchen kompetente Betriebs- und Personalräte**. Professionelle Arbeitsstrukturen der Arbeitnehmervertretungen setzen Freistellungsregelungen oder interne wie externe Beratung voraus.

Betriebliche Beschäftigungsbündnisse sind Beispiel einer auf Verständigung und Kooperation aufbauenden Unternehmenskultur unter den Bedingungen der Mitbestimmung in Deutschland. Die hier ausgewerteten betrieblichen Erfahrungen sind ein Angebot »guter Praxis« des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen in Europa. Sie zeigen, wie erfolgreich Mitbestimmung sein kann. Das novellierte Be-



etriebsverfassungsgesetz wird die Möglichkeiten für eine aktive Beteiligung der Betriebsräte an betrieblicher Beschäftigungspolitik stärken.

Die betrieblichen Akteure selbst – Interessenvertretungen und Management – betrachten betriebliche Beschäftigungsbündnisse als geeignetes Instrument, um in Kenntnis der betrieblichen Bedingungen auf die Globalisierung und den damit verbundenen Wettbewerbsdruck personal- und beschäftigungspolitisch sinnvoll reagieren zu können. Sie sind deshalb eine notwendige Ergänzung von Bündnissen für Arbeit auf nationaler oder regionaler Ebene.

Der nachfolgende Projektbericht stellt die Ergebnisse der Untersuchung in den 10 Betrieben im Überblick dar. Anschließend folgen neun der zehn Fallstudien. In einem der Fälle haben die betrieblichen Akteure gebeten, aus Anonymitätsgründen auf eine Veröffentlichung zu verzichten. Da wir für unsere Auswertungen betrieblicher Vereinbarungen Anonymität zusichern, leisten wir dieser Bitte Folge.

*Düsseldorf, im Januar 2002*

*Winfried Heidemann, Hans-Böckler-Stiftung*

*Winfried-Heidemann@boeckler.de*



# I DER PROJEKTBERICHT

---

## 1 EINLEITUNG

In den vergangenen Jahren wurden auf der betrieblichen Ebene zahlreiche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung, Standorterhaltung und Wettbewerbsstärkung abgeschlossen (vgl. Heidemann 1999, Seifert 2000). Sie stellen in wirtschaftlichen Krisensituationen für Unternehmen eine Alternative zu den traditionellen Personalanpassungsmaßnahmen, insbesondere zu Sozialplanmaßnahmen dar, die wegen veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen heute sowohl für die Arbeitnehmer- als auch für die Arbeitgeberseite unattraktiv bzw. für letztere zu kostspielig geworden sind. Zur Erhöhung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen werden als Alternative zum (sozialverträglichem) Personalabbau neben kostensenkenden Maßnahmen vielerorts organisatorische und personelle Umstrukturierungsmaßnahmen zur Erhöhung der internen Flexibilität unter Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen vereinbart. »Voraussetzung für solche neue Formen beschäftigungssichernder Bündnisse sind beidseitige Tauschabkommen der betrieblichen Parteien« (Seifert 2000:1).

Während nationale und auch internationale Untersuchungen zu betrieblichen Bündnissen für Arbeit zumeist die strukturellen Voraussetzungen für ihr Zustandekommen analysieren und/oder sich auf deren Inhalte, Schwerpunktsetzungen und Ziele konzentrieren (vgl. z.B. Heidemann 1999; Seifert 2000; Session/Freyssinet/Krieger/O'Kelly/Schnabel/Seifert 2000), schließt diese im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführte Untersuchung die betriebliche Praxis von betrieblichen Beschäftigungsbündnissen in ihre analytischen Betrachtungen mit ein.



## 2 GEGENSTAND, METHODE UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

---

### 2.1 UNTERSUCHUNGSgegenstand

Ende 1997/Anfang 1998 wandte sich die Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung an Betriebs- und Personalräte in allen Betrieben und Verwaltungen mit mehr als 150 Beschäftigten mit der Bitte um Zusendung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu verschiedenen Gestaltungsfeldern. 139 Vereinbarungen, die sich ausdrücklich auf das Thema betriebliche Beschäftigungssicherung beziehen, gingen daraufhin bei der Hans-Böckler-Stiftung ein und wurden von ihr ausgewertet (Heidemann 1999). Nach Einschätzung der Stiftung war der Rücklauf durch »schwer einschätzbare Faktoren« beeinflusst. »Vermutlich schicken Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Zugesandt werden Vereinbarungen eher, wenn sie von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt werden.« Deshalb seien auf der Basis der gesammelten Vereinbarungen »keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis« im Feld betriebliche Beschäftigungssicherung möglich; andererseits verfüge man doch über eine ausreichende Grundlage, um »grobe Trends sichtbar zu machen« (Heidemann 1999:5).

Für die vorliegende Studie wurden aus den 139 Vereinbarungen zum Thema Beschäftigungssicherung, die der Hans-Böckler-Stiftung zugesandt worden waren, zunächst achtzehn Vereinbarungen mit einem umfassenderen Regelungsanspruch ausgewählt; daraus wurden in einem zweiten Schritt unter Berücksichtigung der Branchenvielfalt zehn Fallbeispiele ausgesucht. Wegen Zugangsschwierigkeiten zu den betrieblichen Akteuren wurde schließlich noch ein Fallbeispiel ausgetauscht. Bis auf eine Vereinbarung kommen alle aus größeren Betrieben.

Die ausgewählten Fallbeispiele decken ein breites Spektrum von Rahmenbedingungen bzw. Auslösern, die zum Abschluss einer beschäftigungssichernden Vereinbarung geführt haben, ab. Die untersuchten Vereinbarungen sind unterschiedlich komplex und beziehen sich auf vielfältige Regelungsbereiche. Grundsätzlich stehen den zeitlich befristeten beschäftigungssichernden Zusagen der Ar-

beitgeber Regelungen zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität gegenüber, die zum Teil erhebliche Einschnitte in Besitzstände der Arbeitnehmerseite bedeuten. Beschäftigungssichernde Zusagen in den Vereinbarungen sind:

- Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen – zumeist für einen Zeitraum zwischen 2 und 5 Jahren; in einem Falle wurde mit 15 Jahren eine sehr lange Beschäftigungsgarantie gegeben;
- Sicherung/Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze und Übernahme von Ausbildungsabsolventen;
- Verzicht auf Outsourcing;
- Begrenzung von Leiharbeit zu Gunsten der eigenen Beschäftigten;
- Standorterhalt und Investitionszusagen.

Zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität und Effizienz bzw. zur besseren Anpassung der Unternehmen an zukünftige Preisentwicklungen und Auftragslagen beinhalten die untersuchten Vereinbarungen

- Personelle Anpassungsmaßnahmen: Dazu gehören neben der Ausnutzung von »natürlicher« Fluktuation und Vorruhestandsregelungen Aufhebungs- bzw. Abfindungsregelungen, Maßnahmen zur Regelung von Personalüberhängen bzw. Personalengpässen, insbesondere interne und/oder externe Versetzungen, teilweise mit Bestandsschutz hinsichtlich Qualifikation und/oder Entgelt sowie unbezahlte Freistellungen.
- Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität und Produkt-/Dienstleistungsqualität: In diesem Zusammenhang wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Anwesenheitsquote sowie stärker leistungsbezogene und vom Erfolg des Unternehmens abhängige Entgeltsysteme vereinbart. Neben Konzepten zur Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung beinhalten die Vereinbarungen teilweise auch Ansätze zur qualitativen Weiterentwicklung der vorhandenen personellen Ressourcen, in einem Fall zudem Outplacement-Maßnahmen zur Erhöhung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit auch außerhalb des Unternehmens. In einigen Fällen wurden neben einem schon bestehenden Vorschlagswesen spezielle Projekte bzw. »Ideenbörsen« aufgelegt, um Einsparungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren und durch kosten-senkende bzw. erlössteigernde Maßnahmen zu realisieren.
- Maßnahmen im Arbeitszeitbereich: Dem Arbeitgeber werden vielfältige Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Form von Arbeitszeitverkürzungen und -verlängerungen bzw. zu einer Ausweitung von Maschinenlaufzeiten eingeräumt, die teilweise mit einer Reduzierung von Pausenzeiten sowie

der Einführung flexiblerer Mehrschichtensysteme einhergehen und zudem eine Einbeziehung des Samstags in die 5-Tage-Woche vorsehen. Zur Regelung der anfallenden Mehrarbeit wurden in einigen Fällen Arbeitszeitkonten eingeführt. Neben der Entwicklung von Teilzeit- und Altersteilzeitmodellen wurden auch eine Ausdehnung von Gleitzeitregelungen und tariflichen Korridormodellen sowie die Möglichkeit von Kurzarbeit vereinbart.

- Eingriffe im Bereich Entgelt/Sozialleistungen: In diesem Zusammenhang gibt es erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Art und des Umfangs der abgebauten materiellen und immateriellen Leistungen insbesondere den übertariflichen Bereich betreffend, wie Schließung eines Erholungswerkes, Anrechnung eines Teils der Tarifierhöhungen auf übertarifliche Einkommensbestandteile, Aussetzung von Gehaltsanpassungen an Tarifierhöhungen bei außertariflichen Mitarbeitern, Wegfall von Zusatzurlaub sowie von diversen Arbeitgeberzuschüssen und Betriebs- und Sonderzulagen, wie Treue- und Langdienstprämie, Wegfall von Arbeitgeberdarlehen und übertariflichen Weihnachtswendungen. Zur Wahrung von Besitzständen outgesourcter Beschäftigter wurden in aller Regel Übergangsverträge vereinbart. Die von Arbeitnehmerseite in einem Fall durchgesetzte Nutzung von tariflichen Öffnungsklauseln hat den Übergang in einen anderen ungünstigeren Branchentarif verhindern können. Im Rahmen einer anderen Betriebsvereinbarung wurde die bestehende Tarifbindung des Unternehmens auch für die Zukunft festgeschrieben.

Darüber hinaus beinhalten einzelne Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung auch Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes bzw. der Integration von Schwerbehinderten oder zur Förderung »nicht-ausbildungsfähiger« Jugendlicher. Frauenfördernde Aspekte wurden in keine Vereinbarung aufgenommen bzw. diese wurden in einem Fall zwar von der Arbeitnehmerseite für notwendig erachtet, wegen der grundsätzlich fehlenden Akzeptanz auf der Arbeitgeberseite gegenüber frauenspezifischen Fragen jedoch wieder fallen gelassen.

Die einzelnen Regelwerke unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Komplexität und Flexibilität. Zu den meisten Rahmenvereinbarungen gibt es bezogen auf diverse inhaltliche Aspekte der Beschäftigungssicherung, wie der Entwicklung von Teilzeit- und Alterszeit- bzw. Vorruhestandsmodellen oder einem Zurückführen von Fremdfirmeneinsätzen, Zusatzvereinbarungen mit zum Teil unterschiedlichen Laufzeiten. Einige Beschäftigungssicherungsverträge stellen aber auch ein Teilelement eines umfassenden und langjährigen Restrukturierungsprozesses dar.

## 2.2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND ZIELSETZUNG

Um diese unterschiedlich »gestrickten« Vereinbarungen dennoch vergleichend auswerten zu können, haben wir die ausgesuchten Fallbeispiele nach einem einheitlichen Raster dokumentiert. Dazu wurden leitfadengestützte und in der Regel separate Interviews mit den Vertretern der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung geführt, die an den Verhandlungs- und Umsetzungsprozessen jeweils beteiligt waren. Teilweise wurden zu den Gesprächen auch Gewerkschaftsvertreter hinzugezogen.

Um nähere Aufschlüsse über die Umsetzung betrieblicher Beschäftigungspakte zu erhalten, ging es im Rahmen der Fallstudien (siehe Anhang zu diesem Bericht) im Wesentlichen um die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Was war der Anlass bzw. das auslösende Moment für den Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung?
- Welche Regelungsinhalte der Vereinbarung sind in die Praxis umgesetzt worden, welche blieben Absichtserklärungen oder Vorkehrungen für einen nicht eingetretenen Eventualfall? In welchem Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung, der Eigentumsverhältnisse und der Organisation des Unternehmens ist dieser Umgang mit der Vereinbarung zu sehen?
- Gibt es Regelungen, die sich als nicht umsetzbar oder auf der Umsetzungsebene als nicht konsensfähig erwiesen haben?
- Welchen Einfluss hatte der Verhandlungs- und Umsetzungsprozess auf die Unternehmenskultur bzw. auf die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Betriebsparteien?
- Welche Folgen hat die Umsetzung der Vereinbarung für die Unternehmensstrategie, die Arbeits(zeit)organisation, die Personalentwicklung usw. gehabt?

Der Erstellung der Fallstudien lag die Zielsetzung zugrunde, betrieblichen Akteuren strategische Orientierungen und praktische Anstöße im Umgang mit strukturellen und konjunkturellen Krisensituationen und daraus resultierenden Personalanpassungen zu vermitteln. Als strategisch bedeutsame Elemente in diesem Zusammenhang gelten die nachhaltige Sicherung – im Idealfalle sogar die Ausweitung – betrieblicher Beschäftigung durch Innovationen auf organisatorischer, verfahrenstechnischer und personeller Ebene sowie eine systematische Personalentwicklung, die die Beschäftigten bei der Sicherung und Entwicklung ihrer individuellen Beschäftigungsfähigkeit unterstützt.

Zentrale Zielsetzung dieses analytischen Teils ist es nunmehr, anhand einer vergleichenden Betrachtung der hier untersuchten Fallbeispiele Erfolgskriterien für



betriebliche Bündnisse für Arbeit zu formulieren. In diesem Kontext hat der »Erfolg« jedoch zwei Aspekte: einerseits das Zustandekommen einer beschäftigungssichernden Dienst- oder Betriebsvereinbarung, andererseits ihre Wirksamkeit in der betrieblichen Praxis. Da wir nur abgeschlossene, d.h. im Hinblick auf die erst genannte Dimension nur erfolgreiche Beschäftigungspakte betrachten, können wir im Rahmen dieser Untersuchung keine Aussagen darüber machen, welche Faktoren das Zustandekommen betrieblicher Beschäftigungsbündnisse möglicherweise hemmen bzw. verhindern. Im Mittelpunkt unserer Analysen stehen vielmehr die Faktoren, welche die Zielerreichung entsprechender Bündnisse begünstigen.

Die vergleichende Betrachtung der zehn Fallbeispiele hat in diesem Kontext gezeigt, dass die Mehrheit der hier untersuchten Fälle einige gemeinsame Merkmale aufweist, die wir im Rahmen dieser fallmäßig begrenzten und somit nicht repräsentativen Untersuchung lediglich auf der Basis von Plausibilitätsannahmen als fördernde Faktoren ausweisen können. Die von uns erstellten zehn Fallstudien, die ohnedies ein relativ breites Spektrum von Branchen und Unternehmensformen widerspiegeln (siehe nachfolgende Tabelle), lassen insofern keine methodisch fundierten Erkenntnisse über den Erfolg von betrieblichen Beschäftigungsbündnissen zu. Auf dieser Grundlage war es jedoch möglich, Thesen zu den Wirkungszusammenhängen zu entwickeln (siehe Kapitel 3), die im Rahmen breiter angelegter Untersuchungen überprüft werden müssten.

**Tabelle 1: Zentrale Merkmale der untersuchten Unternehmen im Überblick**

	<b>Branche</b>	<b>Gewerkschaft</b>	<b>Unternehmensform</b>	<b>Beschäftigte im Geltungsbereich der Vereinbarung</b>
<b>Aeroserv AG</b>	Transportwesen	ÖTV	selbständige AG Konzern	13.000
<b>Automobil AG</b>	Metallverarb. Industrie	IGM	konzernabhängige AG mit mehreren Betrieben	45.000
<b>Automobilzulieferer GmbH</b>	Chemische Industrie	IG BCE	konzernabhängige GmbH	1.270
<b>Kunststoff AG</b>	Chemische Industrie	IG BCE	AG Konzern	1.350
<b>Landeskliniken Südbergen</b>	Gesundheitswesen	ÖTV	Anstalt des öffentlichen Rechts	13.000
<b>Lohburger Zeitungsverlag GmbH</b>	Verlagswesen	IG Medien	selbständige GmbH mit mehreren Betrieben	50
<b>Metallwerke GmbH</b>	Metallverarb. Industrie	IGM	selbständige GmbH	1.130
<b>PharmaChem AG</b>	Chemische Industrie	IG BCE	selbständige AG mit mehreren Betrieben Konzern	43.000
<b>Stadtverwaltung Ewersfelden</b>	Öffentlicher Dienst	ÖTV	Öffentliche Verwaltung	4.000 (darunter 700 Beamte)
<b>Werke Odenstadt</b>	Metallverarb. Industrie	IGM	nichtselbstständiges Konzernunternehmen	2.400

### **3 VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS ZUSTANDEKOMMEN VON BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN UND IHRE ERFOLGSBEDINGUNGEN**

---

#### **3.1 AUSSCHLUSS BETRIEBSBEDINGTER KÜNDIGUNGEN – NUR NOCH IM AUSTAUSCH GEGEN ZUGESTÄNDNISSE**

In den meisten von uns untersuchten Fällen existiert zwischen den Betriebsparteien traditionell eine grundsätzliche Übereinstimmung darin, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Dieser oftmals langjährige Konsens stellt einen zentralen Pfeiler der industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene dar – mit tragender Funktion sowohl für das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat einerseits, als auch für die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft andererseits.

Dieser Konsens ist auch bei früheren Personalabbauwellen nicht in Frage gestellt worden, die in der Regel über Vorruhestandsmaßnahmen bewältigt wurden. Auf der Grundlage von Sozialplanregelungen wurden Aufhebungsverträge mit älteren Arbeitnehmern geschlossen, die in der Regel ab Erreichen des Alters von 57 Jahren und 4 Monaten aus dem Betrieb ausgeschieden sind.<sup>6</sup> In den nachfolgenden 32 Monaten wurde der Bezug von Arbeitslosengeld durch Zahlungen des Arbeitgebers aufgestockt. Danach schloss sich mit Erreichen des 60. Lebensjahres der Übergang in Rente wegen Arbeitslosigkeit an. Seit einigen Jahren wird diese Möglichkeit eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben jedoch für Arbeitnehmer zunehmend unattraktiver, da eine vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente mit hohen und vom Zeitpunkt der Inanspruchnahme jeweils abhängigen Rentenabschlägen verbunden ist. Der Weg des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Betrieb ist für die Arbeitnehmer also nur noch attraktiv, wenn die Betriebe entsprechende ergänzende Leistungen erbringen, die den Vorruhestand für sie jedoch erheblich teurer machen als in der Vergangenheit. Weitere Hürden zur Nutzung des Vorruhestandes hat der Gesetzgeber dadurch errichtet, dass Abfindungszahlungen – analog den entsprechenden Änderungen innerhalb des Steuer- und Arbeitsförderungsrechts – einen Teil ihres Wertes verlieren.

6 Wurden darüber hinaus noch Zeiten des Arbeitslosenhilfebezuges mit einbezogen, war ein noch früheres Ausscheiden der Mitarbeiter möglich.

Weil der bis dahin beschrittene Weg des Personalabbaus (genauer gesagt des Altersabbaus) zu kostspielig wurde, sind in der zweiten Hälfte der 90er Jahre viele Betriebsräte mit der Ankündigung der Arbeitgeberseite konfrontiert worden, den traditionellen Konsens hinsichtlich des Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen aufkündigen zu müssen. Aufgrund des hohen Stellenwertes dieser Übereinkunft für das gesamte betriebliche Beziehungsgefüge haben sich daraufhin viele Arbeitnehmervertreter intensiv um ihre Fortführung bemüht. Sie haben Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite aufgenommen, um sie dazu zu bewegen, ihre »traditionelle« Linie, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten, auch in Zukunft beizubehalten. Anders als in der Vergangenheit wollten die Arbeitgeber eine solche Garantie jedoch nur dann abgeben, wenn die Arbeitnehmerseite im Gegenzug bereit ist, gegenüber der Arbeitgeberseite gewisse Zugeständnisse zu machen. Die hierdurch initiierten Verhandlungsprozesse führten zu den hier untersuchten betrieblichen Beschäftigungsbündnissen.

Wie die 10 Fallstudien gezeigt haben, ergriffen in den überwiegenden Fällen die Betriebs- bzw. Personalräte die Initiative zu Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag, um Standortschließungen, -verlagerungen oder Entlassungen zu verhindern. Der Konsens zwischen den Betriebsparteien, Arbeitsplatzabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen zu bewältigen, war insbesondere in deutschen Großunternehmen anzutreffen. Dieser Konsens kann jedoch in Zukunft brüchiger werden insbesondere dann, wenn diese Unternehmen in internationale Konzernstrukturen eingebunden und insofern stärker von internationalen Restrukturierungsprozessen und irrationalen Aktionärsentscheidungen betroffen sind als kleinere und mittlere Unternehmen.

Dem grundsätzlich temporären Verzicht der Arbeitgeber auf betriebsbedingte Kündigungen, zu dem viele Vereinbarungen auch eine Aufhebungsklausel im Falle einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung enthalten, stehen zudem in den meisten Fällen unwiderrufliche und von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens unabhängige Eingriffe in materielle und immaterielle Leistungen gegenüber. Vor diesem Hintergrund ist die in einem der Fallbeispiele vereinbarte enge Kopplung von Eingriffen in übertarifliche Leistungen an eine konkret definierte negative Marktentwicklung sinnvoll, die dann auch nur temporär und zudem »sozial ausgewogen«<sup>7</sup> als letzter Schritt innerhalb eines ganzen Maßnah-

7 Die potenziellen Kürzungen im übertariflichen Bereich unterliegen dem »Prinzip der sozialen Ausgewogenheit«, nach dem Beschäftigte mit Kindern, Geringverdiener und Auszubildende weniger belastet werden sollen als andere Beschäftigtengruppen.

mebündels zur Konsolidierung des Unternehmens erfolgen. Der dazu implementierte Regelungsmechanismus enthält insofern detaillierte Verfahrensweisen, Umsetzungsschritte und Voraussetzungen für sein Inkrafttreten und damit überprüfbare und transparente Kriterien, die dem Arbeitgeber hinsichtlich des Abbaus von übertariflichen Leistungen enge Grenzen setzen.

### **3.2 MÖGLICHKEIT ZUR NACHHALTIGEN KOSTENREDUZIERUNG**

Die Verhandlungen zu den hier untersuchten betrieblichen Beschäftigungsbündnissen wurden jeweils aufgenommen, nachdem der Arbeitgeber die Notwendigkeit und seine Absicht kundgetan hatte, das Niveau der Personalkosten deutlich zu senken. Eine der zentralen Voraussetzungen dafür, dass über einen betrieblichen Beschäftigungspakt überhaupt verhandelt werden konnte, war die Tatsache, dass die angestrebte Kostenreduzierung grundsätzlich auf zwei alternativen Wegen erreicht werden konnte:

- a) Personalabbau in Form einer kollektiven Entlassungsmaßnahme
- b) Veränderungen der Kostenstruktur bei grundsätzlich gleichbleibendem Personalstand.

Unter der Bedingung, dass dies für die Beschäftigten voraussichtlich keine untragbar hohen Belastungen mit sich bringt, werden Betriebsräte in der Regel den zweiten Weg vorziehen und – wie in den meisten unserer Fallbeispiele geschehen – entsprechende Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite initiieren. Am Ende solcher Verhandlungsprozesse würde aber viel weniger häufig ein erfolgreicher Abschluss stehen, wenn nicht auch aus Arbeitgeberperspektive starke Gründe dafür sprechen würden, diesem Weg den Vorzug gegenüber Entlassungen zu geben. Dabei spielen »weiche« Gründe – wie »Wahrung des Betriebsfriedens« – sicherlich eine wichtige Rolle. Entscheidend dürften aber langfristig angelegte materielle Überlegungen sein: Während Entlassungen einem Unternehmen nur in mittelfristiger Perspektive Kostenentlastung verschafft, sind viele der Zugeständnisse, die im Rahmen betrieblicher Beschäftigungssicherungsvereinbarungen auf Arbeitnehmerseite gemacht werden, für die Unternehmen gleichbedeutend mit langfristig wirksamen Kostenreduzierungen. Sie führen damit zu einer »nachhaltigen« Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und bieten daher gegenüber reinen Entlassungsmaßnahmen

wichtige Vorteile<sup>8</sup>. Hier soll nur an die – in den meisten der untersuchten Vereinbarungen enthaltenen – Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit erinnert werden, die Mehrarbeitszuschläge weitestgehend obsolet machen. Regelungen, die Teil eines Beschäftigungssicherungspakts sind, haben für die Betriebe zudem den wichtigen Vorteil, aufgrund ihres Entstehungszusammenhangs auf Seiten der Beschäftigten eine relativ hohe Akzeptanz zu genießen, denn diesen Einschränkungen stehen ja sichtbare Gegenleistungen des Arbeitgebers gegenüber. Obwohl diese Regelungen Bestandteil von Vereinbarungen mit befristeter Geltungsdauer sind, gehen die betrieblichen Akteure davon aus, dass sie in absehbarer Zeit nicht zurückgenommen werden.

### **3.3 EINBINDUNG DER INTERESSENVERTRETUNG**

Bezogen auf die hier untersuchten zehn Fallbeispiele verstehen sich die meisten Arbeitnehmervertreter weniger als Gegenmacht zum Kapital, sondern eher als Co-Manager, die nicht nur die Interessen der Beschäftigten, sondern vielmehr das Gesamtwohl des Betriebes vor Augen haben. Dieses Rollenverständnis schließt jedoch nicht zwangsläufig konflikthafte Auseinandersetzungen zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen aus. Ein Vergleich der Fallbeispiele unter diesem Gesichtspunkt ergibt, dass die Konfliktintensität sehr stark variiert: Am einen Ende des Spektrums finden sich spontane Betriebsblockaden bzw. traditionelle Kampfmaßnahmen und Schlichtungsverfahren und am Gegenpol sehr partnerschaftliche und konsensorientierte Beziehungen zwischen den Betriebsparteien. Insofern setzt das Zustandekommen eines Beschäftigungsbündnisses nicht zwingend eine sozialpartnerschaftliche Unternehmenskultur voraus.

Unabhängig von den in der Vergangenheit jeweils praktizierten unterschiedlichen Kooperationsstilen konnten die Betriebsparteien in der Mehrzahl der von uns untersuchten Fälle auf eine zumeist über lange Jahre eingespielte Routine und gegenseitige »Erwartungssicherheit« zurückgreifen. Zwar mussten sich einige Arbeitnehmervertretungen ihre Einbindung und Gestaltungsmöglichkeiten inner-

8 Die meisten der von uns untersuchten betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung werden jedoch von Sozialplänen begleitet oder beinhalten selbst sozialplanähnliche Regelungen. Betriebliche Beschäftigungsbündnisse enthalten insofern keine absoluten Beschäftigungsgarantien, sondern es findet in vielen Fällen gleichzeitig ein Personalabbau – in der Regel ohne betriebsbedingte Kündigungen – statt (siehe dazu auch Abschnitt 3.7). Dass die Vereinbarungen für die Unternehmen diesen Spielraum lassen, scheint uns eine wichtige Voraussetzung ihres Zustandekommens zu sein.

halb betrieblicher Umstrukturierungsprozesse erkämpfen, gleichwohl haben sich die Kooperationsbeziehungen in fast allen Fällen im Verlauf der Verhandlungen und im Rahmen der Umsetzung des Beschäftigungssicherungspakts in atmosphärischer Hinsicht verbessert. Zumindest, was die mit dem Thema Beschäftigungssicherung verbundenen Fragen angeht, in die in allen Fällen Maßnahmen zur organisatorischen, personellen und/oder verfahrenstechnischen Umstrukturierung des Unternehmen eingebunden waren, hat sich ein – in der Sache – konsensorientierter und konstruktiver Umgang zwischen den Betriebsparteien entwickelt. Diese »Konfliktklärung« war nicht nur Voraussetzung für eine Einbindung der Arbeitnehmerseite in diese Prozesse, sondern ebenso Voraussetzung für das Zustandekommen von betrieblichen Beschäftigungsbündnissen.

Kennzeichnend für die betrieblichen Beschäftigungsbündnisse ist das häufig langwierige und schwierige Aushandeln eines Ausgleichs der beidseitigen Interessen; die Haltung des gegenseitigen Gebens und Nehmens, welche die Betriebsparteien hierbei entwickelt haben, ist die Basis der gemeinsamen Gestaltung der Umstrukturierungsprozesse. Dies setzt auf beiden Seiten Kompromissbereitschaft voraus, wobei die Kompromiss-Spielräume häufig auch durch »Dritte« – seien es politischen Mehrheiten oder ausländische Konzernzentralen – vorgeben sind.

Mehrere der von uns untersuchten Fälle zeigen, dass die Einbindung von Betriebs- und Personalräten in Fragen der Verwaltungsreform bzw. der Unternehmensumstrukturierung mit einer Erweiterung ihrer tatsächlichen Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten einhergeht. Häufig konnten in nicht mitbestimmungspflichtigen Bereichen, wie externe Leistungserbringung bzw. Fremdvergabe und Investitionen, zumindest Informationsrechte erwirkt werden. In einigen Fällen wurden in Folge der zeitlich gebundenen und konkret bezifferten Investitionszusagen sogar das Dispositionsrecht des Arbeitgebers in dieser Frage eingeschränkt und damit wirtschaftliche Fragen der Unternehmensführung für die Mitbestimmung vorübergehend geöffnet.

Grundsätzlich hat sich in allen von uns untersuchten Fällen die Transparenz von Unternehmensentscheidungen erhöht. Neben den bestehenden Aufsichtsratsgremien wurden häufig zusätzliche Gremien als Kontrollinstanz eingerichtet und/oder externe Gutachter eingeschaltet, um die Einhaltung der im Rahmen des betrieblichen Beschäftigungsbündnisses von der Arbeitgeberseite gemachten Zusagen zu überprüfen. Die damit größtenteils verbundene Offenlegung von Wirtschaftszahlen und Daten zur Personalentwicklung und der daraus für die Unternehmensleitung resultierende Rechtfertigungsdruck haben zu einer stärkeren Legitimierung von Unternehmensentscheidungen gegenüber der Arbeitnehmerseite geführt.

### **3.4 PROFESSIONELLE ARBEITSSTRUKTUREN DER BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE**

Das Zustandekommen und der Erfolg betrieblicher Beschäftigungsbündnisse ist weiterhin an die Voraussetzung gebunden, dass die beteiligten Betriebs- und Personalräte professionell arbeiten; ein wichtiger fördernder Faktor ist auch der Austausch von Erfahrungen mit Interessenvertretern aus anderen Betrieben.

Die Möglichkeiten, die Vertretungsarbeit zu professionalisieren, ist in Großbetrieben und kommunalen Verwaltungen aufgrund der Freistellungsregelungen relativ hoch, so dass einzelne Betriebsräte nicht gezwungen waren, auf externe Berater zurückzugreifen. Aber auch Betriebsräte in Großunternehmen sind selten auf sich alleine gestellt: Eine Verzahnung der betrieblichen mit der überbetrieblichen Ebene erfolgt hier meist durch den Aufsichtsrat. In einem Fallbeispiel konnte der dortige Arbeitnehmervertreter gemeinsam mit den Gewerkschaftsvertretern eine Verlängerung der Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung erwirken.

Arbeitnehmervertretungen in kleineren, aber auch in mittleren Betrieben sind hingegen stärker auf Beratung und Unterstützung von außen angewiesen – und dies sowohl in konzeptioneller Hinsicht als auch in juristischen Fragen. In einem der von uns untersuchten Fälle hat sich die Unternehmensleitung ausdrücklich dazu bereit erklärt, die Kosten für eine externe Beratung der Personalvertretung zu tragen. Deren Inanspruchnahme hat nicht nur die Kompetenz der Arbeitnehmerseite erhöht, sondern auch ihre Position bzw. ihr Durchsetzungsvermögen innerhalb des Verhandlungs- und Umsetzungsprozesses gestärkt.

### **3.5 BETRIEBLICHES INTERESSE AN DER ERHALTUNG UND WEITERENTWICKLUNG DES HUMANKAPITALS**

Durch die Verpflichtung, betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen, werden zwar die personalwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers eingeschränkt; wie unsere Fallstudien zeigen, können sie auf der anderen Seite aber auch von beschäftigungssichernden Maßnahmen profitieren. Anders als bei Entlassungen bleiben betriebspezifische Qualifikationen sowie eingespielte Arbeitsabläufe erhalten. Der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen beugt somit innerbetrieblichen Friktionen vor und erhöht die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an produktivitätssteigernden Rationalisierungsmaßnahmen bzw. an der Entwicklung von Innovationen aktiv zu beteiligen. Durch eine Überbrückung von Nachfra-



gerückgängen, etwa durch die Einrichtung von Personal-Pools oder die Verkürzung der Arbeitszeit, bleibt nicht nur qualifiziertes Personal erhalten, sondern es fallen bei konjunkturellen Aufschwüngen auch keine Rekrutierungskosten an. Diese Phasen können dazu genutzt werden, vorhandene Humanressourcen weiterzuentwickeln, um damit die Voraussetzung für erfolgreiche betriebliche Umstrukturierungsprozesse zu schaffen.

In Bezug auf Qualifizierungsmaßnahmen beinhalten viele Betriebs- oder Dienstvereinbarungen allerdings nur allgemein gehaltene Formulierungen und plakative Zielsetzungen, die zum großen Teil nicht umgesetzt werden. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang auch, dass die zur Verfügung stehenden Instrumente der Arbeitsförderung von den Betrieben zu wenig genutzt werden, dies gilt – über die von uns untersuchten Fälle hinaus – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Ursache hierfür sind die zumeist unzureichenden finanziellen, zeitlichen sowie organisatorischen Ressourcen.<sup>9</sup>

### **3.6 ERWEITERTE SPIELRÄUME FÜR UNTERNEHMEN DURCH INTERNE FLEXIBILITÄT UND MOBILITÄT**

Viele der von uns untersuchten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung beinhalten Regelungen zur Erhöhung der internen Flexibilität und Mobilität. Die Einschränkung des unternehmerischen Handlungsspielraums, die sich durch den Abschluss betriebsbedingter Kündigungen ergibt, wird durch dieser Regelungen gewissermaßen wieder ausgeglichen: Der Spielraum des Arbeitgebers wird erhöht, auf technologische Veränderungen und Produktionsschwankungen u.a. mit Anpassungen der Betriebs- bzw. Arbeitsabläufe flexibel zu reagieren. Treten z. B. infolge technischer Rationalisierungsschüben Personalüberhänge auf, haben sich insbesondere flexible Personal-Pools bewährt. Dadurch können die verbleibende

9 Vor diesem Hintergrund hat das neue arbeitsmarktpolitische Instrument TeilzeitPlus, das derzeit in verschiedenen Bundesländern mit unterschiedlichen Ansätzen erprobt wird, zum Ziel, KMU in Krisensituationen monetär zu entlasten, um die dort vorhandenen Arbeitsplätze langfristig zu sichern bzw. Brücken in andere Beschäftigung und Weiterbildung zu bauen. Durch eine befristete Reduzierung der Arbeitszeit um maximal 50 Prozent sollen wirtschaftliche Krisensituationen überbrückt und dabei gleichzeitig reale Lohnkosteneinsparungen erzielt werden, die durch öffentliche Mittel ausgeglichen werden. Die im Rahmen von Betriebsvereinbarungen für einzelne oder alle Beschäftigte festzulegende Arbeitszeitreduzierung kann u.a. für eine Weiterentwicklung der Humanressourcen, d.h. eine betriebsbezogene bzw. beschäftigungsbegleitende oder eine berufsfremde Qualifizierung genutzt werden.

Arbeit intern umverteilt und akute Beschäftigungslücken im Unternehmen geschlossen werden; zugleich werden Entlassungen vermieden.

Die Maßnahmen zur Erhöhung der internen Flexibilität führen zu einer Veränderung der Art der betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Arbeitszeit, Umsetzungen, Umgruppierungen usw.: Während die Mitbestimmung bei einzelnen, von Fall zu Fall zu treffenden Entscheidungen eingeschränkt wird, geht es nun mehr um die Beeinflussung der Regeln und Rahmenbedingungen, welche die Arbeitgeberseite bei ihren Einzelentscheidungen berücksichtigen muss (Heidemann u.a. 2000). So sind die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in den von uns untersuchten Fällen auf der Grundlage der jeweiligen Vereinbarung stärker als zuvor in personalpolitische Entscheidungen langfristiger Natur eingebunden. Wie die sich hier andeutende Verlagerung der Mitbestimmungsebene – weg von Einzelfragen und hin zum Setzen von Regeln und Rahmenbedingungen – zu bewerten ist, ist umstritten. Für die Interessenvertretungen sind diese Prozesse auf jeden Fall mit völlig neuen Anforderungen verbunden.

Die zur Schaffung wettbewerbsfähiger Bedingungen von den Arbeitgebern geforderte Erhöhung der internen Flexibilität setzt die Bereitschaft der Beschäftigten zu höherer Mobilität und Flexibilität voraus. Die Umsetzung der zu Gunsten der Beschäftigten in diesem Kontext vereinbarten Regelungen, wie etwa Beurlaubungsmöglichkeiten oder ein Abbau von Überstunden, ist häufig am Widerstand der Arbeitgeber gescheitert. Hintergrund dafür war, dass Personalanpassungsmaßnahmen nicht in dem erwarteten Ausmaß umgesetzt werden mussten, weil über andere Maßnahmen ausreichend Rationalisierungsgewinne erzielt werden konnten. Andererseits führte das zur Auslastung der eigenen Beschäftigten in einigen Fällen praktizierte »Insourcing« nicht nur zu einer Sicherung der Beschäftigung, sondern auch zu einer Ausweitung von Arbeitszeiten bzw. Maschinenlaufzeiten und einer zunehmenden Arbeits- und Leistungsverdichtung, in wenigen Fällen auch zu Neueinstellungen. Insofern konnte die anfänglich postulierte Erhöhung der individuellen Flexibilität und die damit verbundene eigenständige Gestaltung der Arbeitszeit in vielen Fällen nicht nur nicht umgesetzt werden, sondern es wurden auch die in der Vergangenheit auf Seiten der Beschäftigten gewonnene Flexibilität durch neue Arbeitszeitmodelle, Überstunden bzw. die Einführung des Samstages als Regelarbeitstag wieder eingeschränkt.<sup>10</sup>

10 In diesem Zusammenhang wird – wie sich auf politischer Ebene bereits abzeichnet – zukünftig der gesellschaftliche und möglicherweise dann auch der innerbetriebliche Druck auf die Unternehmen wachsen, Überstunden zurückzufahren und stärker als in der Vergangenheit zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen.

Als Anreiz für eine Erhöhung der Mobilität und zum Ausgleich der beispielsweise durch Umsetzungen entstandenen materiellen und immateriellen Nachteile wurden zum Teil Mobilitätshilfen bzw. Ausgleichszahlungen gewährt. Um zudem die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten zu erhöhen, wurden im Rahmen einzelner betrieblicher Beschäftigungsbündnisse traditionelle übertarifliche und leistungsunabhängige Entgeltbestandteile abgebaut zu Gunsten leistungsbezogener Entgelt- und Bewertungssysteme.

Die Akzeptanz für u.U. nachteilige Maßnahmen dürfte vom Grad bzw. Ausmaß der Bedrohung abhängen. Grundsätzlich haben die von uns untersuchten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung einer Verunsicherung der Beschäftigung entgegengewirkt und damit eine Akzeptanz innerhalb der Belegschaft auch für solche Maßnahmen geschaffen, die sowohl mit materiellen als auch mit immateriellen Verlusten verbunden waren. Insofern ist zur Vermeidung von Entlassungen, Verlagerung bzw. Schließung von Standorten eine breite innerbetriebliche Akzeptanz für Rationalisierungserfordernisse als Voraussetzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht worden.

### **3.7 BESCHÄFTIGUNGSSICHERNDE EFFEKTE**

Bei den meisten, von uns untersuchten Fallbeispielen handelt es sich nicht um ein reines Beschäftigungsbündnis. Denn zeitgleich zum zeitlich befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen wurde ein »sozialverträglicher« Personalabbau in Form von Vorruhestandsregelungen, Aufhebungsverträgen, »natürlicher« Fluktuation und/oder Ausgliederungen nicht wettbewerbsfähiger Unternehmensteile vereinbart. Beschäftigungssichernde Effekte im Sinne eines Erhalts oder der Schaffung neuer Arbeitsplätze konnten durch eine Verhinderung von Ausgliederungen oder Standortverlagerungen, durch ein Zurückführen von Fremdfirmeneinsätzen, durch die Umsetzung von kostensenkenden Maßnahmen im Sach- und Personalmittelbereich, durch die Einführung von Mehrschichtensystemen und/oder durch Aufgabenzuwächse innerhalb des Unternehmens sowie durch eine Ausweitung von Ausbildungsplätzen erzielt werden. Die Beschäftigtenzahlen insgesamt waren jedoch in den meisten Fällen rückläufig bzw. blieben in Einzelfällen konstant. Lediglich in drei Unternehmen führten o.g. Maßnahmen – zum Teil auch vor dem Hintergrund einer günstigen wirtschaftlichen Entwicklung – zu einem Anstieg der absoluten Beschäftigtenzahlen.



## 4 SCHLUSSBETRACHTUNG

---

Der in allen Fallbeispielen als Auslöser für ein betriebliches Beschäftigungsbündnis auszumachenden Wettbewerbsdruck wird auch in Zukunft weiter zunehmen und auf unterschiedlichen Ebenen Anpassungen in Unternehmen erfordern; insofern werden betriebliche Beschäftigungsbündnisse als präventives Instrument zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit auch in Zukunft eine Rolle spielen. Wie die Fallstudien gezeigt haben, sind die Beschäftigten und ihre Vertreter bereit, dafür einen – zum Teil hohen – Preis zu zahlen. Als Alternative zu Entlassungen nehmen sie eine Erhöhung der internen Flexibilität, eine Arbeitsverdichtung und Ausweitung der Arbeitszeiten sowie ein Zurückfahren sozialer materieller und immaterieller Standards in Kauf.

Grundsätzlich betrachten Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite betriebliche Beschäftigungsbündnisse als geeignetes Instrument, um auf die Globalisierung und den damit verbundenen Wettbewerbsdruck personal- und beschäftigungspolitisch sinnvoll reagieren zu können. In diesem Zusammenhang gibt es jedoch keine Patentrezepte. Die vielfältigen Eigenheiten der Betriebe und öffentlichen Verwaltungen lassen es nicht zu, allgemeingültige Handlungsanleitungen zu geben. Die Fallstudien verdeutlichen die Unterschiedlichkeit der betrieblichen Situationen und die breite Streuung der Mittel, die zur Überwindung der vielfältigen Krisensituationen eingesetzt werden. Aus Sicht der interviewten Personal- und Betriebsräte bieten betriebliche Beschäftigungsvereinbarungen – als ein auf der Mikro-Ebene ansetzendes präventives Instrument zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit – jedoch die Möglichkeit, auf betriebspezifische Problemlagen mit sozialverträglichen Lösungen zu antworten, die an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten angepasst sind.

Innerhalb der Gewerkschaften gibt es jedoch, was die betriebliche Ebene betrifft, unterschiedliche Positionen: Während Teile in den Gewerkschaften dafür plädieren, dass sich Betriebs- und Personalräte stärker als Co-Manager in betrieblichen Umstrukturierungsprozessen verstehen und sich als solche dort gestaltend einbringen, setzen andere stärker auf die Rolle von Betriebs- und Personalräten als Verteidiger erreichter Positionen. Für die Praxis sind diese oft ideologisch eingefärbten Auseinandersetzungen jedoch wenig hilfreich. Halten sich Arbeitnehmervertretungen von den Diskussionen um personelle und organisatorische Umstrukturierungsprozesse fern und verzichten darauf, diese soweit wie möglich so-

zialverträglich mit zu gestalten, kann die Arbeitgeberseite Maßnahmen, wie z.B. den Abbau übertariflicher Standards, einseitig – d.h. ohne dafür irgendeine Gegenleistung erbringen zu müssen – durchführen. Es erscheint daher sinnvoller, dass Betriebs- und Personalräte im Verlauf dieses Prozesses eine Gestaltungsfunktion wahrnehmen und dabei auf die Ausübung ihrer Interessenvertretungsfunktion nicht verzichten, um so im Interesse und mit Unterstützung der Beschäftigten Arbeitsplätze und Standorte zu sichern und zugleich soziale Standards weitestgehend zu erhalten.

Unsere Fallstudien untermauern und illustrieren die Feststellung von Seifert (2000:4), dass es bei betrieblichen Beschäftigungsbündnissen um die Aushandlung »differenzierter Tauschpakete« geht, aus denen beide Seiten jeweils Vorteile ziehen können. Die von uns befragten Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter betrachten dies als geeignetes Instrument, um auf zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen bzw. auf die Globalisierung und den verstärkten Wettbewerb im beschäftigungssichernden Sinne reagieren zu können. Dieses Instrumentarium auf kleiner Ebene ist gegenüber den auf Bundes- oder Landesebene eingerichteten »Bündnissen für Arbeit« insofern effektiver, als es die jeweiligen betriebsspezifischen Problemlagen und Rahmenbedingungen einbezieht, und insofern für die Umsetzung betriebsnaher Lösungen zur Beschäftigungssicherung erfolgversprechender sein dürfte.

Wie eingangs schon erwähnt, kann im Rahmen dieser Untersuchung kein systematischer und empirisch fundierter Nachweis der Beschäftigungswirksamkeit von betrieblichen Beschäftigungsbündnisses erbracht werden. Dies setzt neben einer breiteren Untersuchungsbasis auch einen Zugang zu wirtschaftlichen Daten und Daten zur Personalentwicklung in den von uns untersuchten Unternehmen voraus. Insofern konnten wir lediglich Tendenzen bzw. Thesen zur Beschäftigungswirksamkeit von betrieblichen Bündnissen für Arbeit aufstellen, die einer weiteren empirischen Überprüfung bedürfen.

- Heidemann, Winfried (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf, edition der Hans-Böckler-Stiftung 8.
- Heidemann u.a. (2000): Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen. Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Düsseldorf, edition der Hans-Böckler-Stiftung 45.
- Seifert, Hartmut (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen. in: WSI-Mitteilungen 7/2000.
- Session/Freyssinet/Krieger/O'Kelly/Schnabel/Seifert (2000): Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit – Konzepte und Problemkreise. Hg. von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Luxemburg.





## **II BETRIEBLICHE BÜNDNISSE FÜR ARBEIT – NEUN FALLSTUDIEN**

---

**Renate Büttner, Johannes Kirsch  
Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum  
Nordrhein-Westfalen**

**Gelsenkirchen, September 2001**



<b>1</b>	<b>FALLSTUDIE: AEROSERV AG</b>	<b>35</b>
<b>2</b>	<b>FALLSTUDIE: AUTOMOBILZULIEFERER GMBH</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>FALLSTUDIE: KUNSTSTOFF AG</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>FALLSTUDIE: LANDESKLINIKEN SÜDBERGEN</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>FALLSTUDIE: LOHBURGER ZEITUNGSVERLAG GMBH</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>FALLSTUDIE METALLWERKE GMBH</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>FALLSTUDIE: PHARMACHEM AG</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>FALLSTUDIE: STADTVERWALTUNG EWERSFELDEN</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>FALLSTUDIE: WERKE ODENSTADT</b>	<b>109</b>



# 1 FALLSTUDIE: AEROSERV AG

---

Zielsetzung des nachfolgend behandelten Beschäftigungssicherungsvertrages ist es, im Falle eines durch die Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste im Flugbetrieb zunehmenden Konkurrenzdrucks einen Konsolidierungs- und Anpassungsprozess des Unternehmens unter Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen zu ermöglichen. Dazu beinhaltet der Vertrag neben erlössteigernden bzw. kostenkennenden Maßnahmen im Sachmittelbereich auch ein gemeinsames sukzessives Eingreifen der Betriebsparteien in übertarifliche Leistungen. Diese können jedoch nur im Rahmen eines spezifischen, an einen definierten »worst case« geknüpften Regelungsmechanismus abgebaut werden. Dadurch konnte verhindert werden, dass der Arbeitgeber in übertarifliche Leistungen eingreift, um Unternehmensgewinne zu erzielen.

## 1.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS

Die AeroServ AG ist im Flugbetrieb im Bereich Bodenverkehrsdienste tätig und beschäftigt am Flughafen Rheinhausen mehr als 13.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, d.h. vornehmlich Männer (rd. 83%) zumeist als Un- und Angelernte. Der Jahreserlös liegt bei rd. 1 Mrd DM. Darüber hinaus hat die AeroServ AG mehrere Tochter- bzw. Beteiligungsunternehmen im Inland und hat in den letzten Jahren zudem ihre internationalen Aktivitäten verstärkt. Die zunehmenden Beteiligungen im In- und Ausland sowie der im Jahr 2001 vollzogene Börsengang sind für die Entwicklung des sich ehemals ausschließlich im Besitz der öffentlichen Hand befindenden Unternehmens hin zu einem Konzern kennzeichnend.

## 1.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES

Im Jahr 1992 geriet die AeroServ AG in erhebliche finanzielle Schwierigkeiten. Diese waren durch den Golfkrieg und den daraus resultierenden Ölpreiserhöhungen bedingt, die – auch aus Angst vor Terroranschlägen – zu einem drastischen Rückgang der Passagierzahlen und damit zu Ertragsseinbrüchen führten. Darüber hinaus führten Fehl-

kalkulationen bei Bauinvestitionen zu erheblichen Mehrausgaben. Etwa zeitgleich fand ein Wechsel an der Unternehmensspitze statt. Der neue und zudem verkleinerte Vorstand wurde mit der Konsolidierung des Unternehmens beauftragt, die u.a. über zu identifizierende Einsparungspotenziale, Umstrukturierungsmaßnahmen im organisatorischen Bereich sowie personelle Anpassungsmaßnahmen (Ausnutzung der »natürlichen« Fluktuation, Vorruhestandsregelungen) erreicht werden sollte.

Dazu initiierte die Unternehmensleitung mehrere Projekte, so auch das von 1994 bis 1996 durchgeführte »TAKE-OFF« Projekt. Dieses Projekt sah neben Leistungsstruktur- und Prozessanalysen neue Regelungen im Arbeitszeitbereich vor, wodurch die zuvor erreichte Autonomie der Beschäftigten hinsichtlich der Gestaltung eines Teils ihrer Arbeitszeit jedoch wieder eingeschränkt wurde. Daneben wurden in einem geringen Umfang Sozialleistungen abgebaut, d.h. ein »Erholungswerk« für die Beschäftigten geschlossen sowie ein bei Geburtstagen vom Arbeitgeber zusätzlich gewährter Urlaubstag gestrichen. In der Tradition dieser Programme, die neben der Konsolidierung des Unternehmens die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens zum Ziel hatten, steht auch das in enger Verbindung mit dem Beschäftigungssicherungspakt initiierte Folgeprojekt »SA:FE« (Sichere Arbeitsplätze durch finanziellen Erfolg). Dessen Zielsetzung war es, über Projekt- und Mitarbeiterideen Einsparungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren und zu realisieren.

Auslöser für die Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag war die im Jahr 1998 von der EU verabschiedete Richtlinie zur Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste im Flugbetrieb. In deren Folge befürchtete die Unternehmensleitung eine starke Abwanderung von Aufträgen an Dritt- oder Selbstanbieter, die ihre Dienstleistungen bis zu 30 Prozent unterhalb des Preisniveaus von AeroServ AG anbieten. Insofern wurde mit Umsatzausfällen von bis zu 250 Mio DM gerechnet. Im Falle dieses »worst case« wäre zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl um 2000 erforderlich gewesen. Daher trat im Jahr 1998 die Unternehmensleitung an den Betriebsrat heran mit der Zielsetzung, das Unternehmen für die Zukunft wettbewerbsfähiger zu machen. Am Ende entsprechender Verhandlungen stand ein Beschäftigungssicherungsvertrag.

### **1.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Dieser vom 1. Januar 1999 bis zum 31. Dezember 2001 geltende »Beschäftigungssicherungsvertrag« wurde am 10. September 1998 vom Vorstand und dem

Betriebsrat unterzeichnet. Mit diesem Vertragswerk sollte einerseits eine Grundlage für mehr Flexibilität des Unternehmens bei künftigen Preisreduzierungen im Bereich Bodenverkehrsdienste geschaffen, andererseits die Anzahl und Qualität der vorhandenen Arbeitsplätze offensiv gesichert werden.

Der Beschäftigungssicherungsvertrag gilt für alle am Flughafen Rheinhausen Beschäftigten der AeroServ AG. Zum Kernstück dieses Vertrages gehören neben einem zeitlich befristeten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen verschiedene personalpolitische Maßnahmen, die Entlassungen vermeiden, Leiharbeit begrenzen und zur Weiterentwicklung personeller Ressourcen beitragen sollen. Darüber hinaus sieht der Beschäftigungspakt die Entwicklung erlössteigernder Maßnahmen sowie kostensenkende Maßnahmen im Sachmittelbereich vor. Daran eng gekoppelt werden Einschnitte in übertarifliche Sozialleistungen mit einem Einsparungspotenzial von insgesamt 60 Mio DM pro Jahr. Zu deren Umsetzung wurde ein spezifischer Regelungsmechanismus implementiert und in diesem Zusammenhang Voraussetzungen und Verfahren für evtl. Kürzungen in diesem Bereich festgelegt.

Eine im Jahr 2001 von beiden Betriebsparteien unterzeichnete separate Betriebsvereinbarung beinhaltet zudem konkrete Regelungen hinsichtlich der Einführung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems. Das neue System, das traditionelle übertarifliche Einkommensbestandteile ablöst, soll zur Erhöhung der Produktivität und Dienstleistungsqualität und damit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von AeroServ AG beitragen.

Die Umsetzung der im Beschäftigungssicherungspakt vereinbarten Regelungen wurde größtenteils an zukünftige Veränderungen des Marktes geknüpft, die sich negativ auf die Erlös- und Kostenstruktur der AeroServ AG auswirken. Daher wurde ausgehend vom Referenzjahr 1998 – eine systematische Beobachtung der jährlichen Preisentwicklung vereinbart, die von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer testiert wird. Die meisten Regelungen – insbesondere die Kürzungen im übertariflichen Bereich betreffend – basieren somit auf einen Regelungsmechanismus, der lediglich bei konkreten, durch die Liberalisierung verursachten Verlusten sukzessive einsetzt:

1. In einem ersten Schritt sind alle Einsparungspotenziale im Sachkostenbereich auszuschöpfen sowie zusätzliche erlössteigernde Maßnahmen zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu ergreifen. Diese im Rahmen des SA:FE-Programms (s.o.) zur Kompensation möglicher Erlösrückgänge zu entwickelnden Maßnahmen werden von einer für dieses Programm eigens eingerichteten Kommission koordiniert. Ihr gehören jeweils fünf Vertreter der Ar-

beitgeber- und Arbeitnehmerseite an. Neben der monatlichen Zusammenkunft dieser Kommission wird der Betriebsrat in die Personalbedarfsplanung beratend einbezogen.

2. Reichen die o.g. Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht aus, können in einem zweiten Schritt übertarifliche Leistungen temporär ausgesetzt, eingeschränkt oder aufgehoben werden. Bei erforderlichen Kürzungen von Sozialleistungen gilt grundsätzlich das Prinzip der »sozialen Ausgewogenheit«, nach dem Beschäftigte mit Kindern, Geringverdiener und Auszubildende am wenigsten belastet werden sollen. Bei einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sollen vorgenommene Kürzungen rückgängig gemacht werden.

Zu den Regelungsbereichen der Betriebsvereinbarungen im Einzelnen gehören folgende Elemente:

- Der »Beschäftigungssicherungsvertrag« beinhaltet bis zum 31. Dezember 2001 befristete Zusagen der Unternehmensleitung, auf betriebsbedingte Kündigungen im Zusammenhang mit einem Preisrückgang bei den Bodenverkehrsdienstleistungen zu verzichten.
- Als Gegenleistung für den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen wurden in Abhängigkeit vom Eintritt und Umfang von Erlösrückgängen (s.o.) sukzessive Kürzungen im übertariflichen Bereich vereinbart. Dazu hat der Betriebsrat folgende Rangfolge festgelegt: Aussetzung von Gehaltsanpassungen an Tarifierhöhungen bei leitenden und außertariflichen Mitarbeitern; Wegfall von Arbeitgeberzuschüssen zu Hochzeiten und Geburten, Wegfall von Arbeitgeberdarlehen, Kantinenzuschüssen, Weihnachtspaketen und verschiedenen Betriebs- und Sonderzulagen sowie von Treue- und Langdienstprämien. Als letzte Option ist eine Kürzung des Weihnachtsgeldes für Rentner vorgesehen.
- Zu den potenziellen beschäftigungssichernden Maßnahmen gehört auch der bereichsübergreifende Einsatz von Beschäftigten. Zudem soll das für interne Stellenausschreibungen bestehende Verfahren durch eine gezielte Qualifizierung interner Bewerber ergänzt werden.
- Weiterhin enthält der Beschäftigungssicherungsvertrag Regelungen zum Ringtausch für den Fall, dass ein bzw. eine vom Arbeitsplatzabbau nicht bedrohte/r Mitarbeiter/in bereit ist, einen Aufhebungsvertrag abzuschließen. Ebenso können die von einem betriebsbedingten Wechsel zu Tochterunternehmen betroffenen Beschäftigten innerhalb einer Frist von 12 Monaten nach dem Wechsel von ihrem Recht auf Aufhebungsvertrag Gebrauch machen.



- Beschäftigungssichernd sollen sich auch die zum Einsatz von Fremdfirmen bzw. Leiharbeitskräften getroffenen Regelungen auswirken. Daher sind – unter der Voraussetzung vergleichbarer Qualifikationen – eigene vorhandene Personalkapazitäten vorrangig zu berücksichtigen, auch wenn dadurch bis zu 15 Prozent höhere Kosten als bei Fremdvergabe entstehen. Bei Vergabeentscheidungen wird den betroffenen Unternehmensbereichen die Möglichkeit eines »Last Calls« eingeräumt.
- Zur Wahrung von Besitzständen bei Betriebsübergängen von Beschäftigten zu Selbst- oder Drittabfertignern ist der Abschluss einer Zusatzvereinbarung geplant.
- Unter der Voraussetzung einer tarifvertraglichen Öffnung wollen die beiden Betriebsparteien zudem Möglichkeiten von Arbeitszeitverkürzungen und -verlängerungen überprüfen. Weiterhin sollen Teilzeitmodelle für die Beschäftigten entwickelt und auf Basis des Tarifvertrages eine Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit erarbeitet werden. Im Rahmen des Beschäftigungsvertrages wurde das bereits vorhandene Budget für Vorruhestandsregelungen um 5 Mio DM aufgestockt.
- Zur Aktivierung und Weiterentwicklung der im Unternehmen vorhandenen personellen Ressourcen wurden – wie im Beschäftigungssicherungspakt ebenfalls vereinbart – Konzepte für folgende Bereiche entwickelt: Personal-, Führungskräfte- sowie Organisationsentwicklung, berufliche Aus- und Weiterbildung, Qualitätssicherung und -steuerung, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Integration und Beschäftigung Behinderter, Verbesserung der Anwesenheitsquote und leistungsgerechtes Entlohnungssystem.
- Die beiden letzten Punkte wurden in einer im Jahr 2001 zwischen den beiden Betriebsparteien abgeschlossenen Betriebsvereinbarung konkretisiert. Diese beinhaltet Regelungen zur Einführung eines leistungsbezogenen Entgelt- und eines damit verbundenen Bewertungssystems. Während für die nach höheren Einkommensgruppen bezahlten Beschäftigten Einzelbewertungen auf der Basis von Zielvereinbarungen durchgeführt werden, erfolgt für die im unteren und mittleren Einkommensbereich Beschäftigten eine Bewertung der Gruppenleistung. Das neue Entgeltsystem hat die bisherigen übertariflichen Einkommensbestandteile, wie Betriebs- und Ballungsraumzulage, abgelöst. Die übertarifliche Bezahlung setzt sich nunmehr aus einer vom Unternehmenserfolg abhängigen Komponente und einer Leistungskomponente zusammen. Durch eine Mitarbeiterbeteiligung bzw. durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien sollen die Beschäftigten direkt am Erfolg des Unternehmens beteiligt wer-

den. Der leistungsbezogene Einkommensbestandteil besteht wiederum aus einer nach Einkommensgruppen gestaffelten Garantiekomponente sowie einer variablen Grund- und Leistungskomponente. Die Höhe der Grundkomponente hängt von bestimmten Anwesenheitsquoten ab bzw. bei deren Unterschreitung sind proportionale Abzüge vorgesehen. Durch die Leistungskomponente sollen die Beschäftigten an den jährlichen Rationalisierungsgewinnen des Unternehmens beteiligt werden. Die Berechnung erfolgt auf der Grundlage von jährlichen Produktkennziffern, die auf die einzelnen Geschäftsbereiche jeweils heruntergebrochen werden.

#### **1.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Auf der Arbeitnehmerseite fanden in den neunziger Jahren – ebenso wie auf Vorstandsebene – Umstrukturierungsprozesse statt, in deren Folge die bis 1998 auf Betriebsratsebene vorherrschende Dominanz der ÖTV von einer unabhängigen Gruppierung abgelöst wurde. Während des Verhandlungsprozesses wurde die Belegschaft über die jeweils erzielten Verhandlungsergebnisse kontinuierlich durch den Betriebsrat informiert. Darüber hinaus gab es zum SA:FA-Programm einen von der Unternehmensleitung eingesetzten Informationsbus für die Mitarbeiter/innen. Innerhalb der Belegschaft gab es jedoch ein großes Misstrauen gegenüber den Plänen der Unternehmensleitung, da man befürchtete, dass die Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste im Flugverkehr lediglich als Vorwand genutzt werden sollte, um übertarifliche Sozialleistungen abzubauen.

Auch der im Jahr 1998 gerade neu konstituierte Betriebsrat teilte die Befürchtungen der Unternehmensleitung hinsichtlich des Eintritts des »worst case« nicht. Denn schon in der Vergangenheit hatte eine Sondergenehmigung amerikanischer Luftgesellschaften die Möglichkeit eröffnet, eigene Bodenverkehrsdienste in Deutschland anzubieten. Dies hat jedoch nicht zu einer echten Konkurrenzsituation geführt, was die Arbeitnehmervertretung auf die zertifizierte Qualität der von AeroServ AG angebotenen Dienstleistungen zurückführt. Aufgrund der unterschiedlichen Einschätzung der zukünftigen Wettbewerbssituation durch die beiden Betriebsparteien war der Aushandlungsprozess um die Betriebsvereinbarung sehr schwierig. Der Betriebsrat konnte jedoch eine Vereinbarung durchsetzen, die den Abbau von Sozialleistungen an die konkrete Messbarkeit der durch die Liberalisierung verursachten Verluste koppelte, die also nur im Falle entsprechender Verluste einen sukzessiven Abbau von übertariflichen Sozialleistungen vorsah. Vor-

teilhaft für die Arbeitnehmerposition war insbesondere der Umstand, dass sich die AeroServ AG seinerzeit noch ausschließlich im Besitz öffentlicher Anteilseigner befand, und insofern die Diskussion um den geplanten Sozialabbau in der Öffentlichkeit auf reges Interesse stieß.

## **1.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Da das von der Unternehmensleitung befürchtete »worst-case-Szenario« bislang nicht eingetreten ist und zudem über die im Rahmen des SA:FE-Programms umgesetzten Maßnahmen hohe Rationalisierungsgewinne erzielt werden konnten (s.u.), fanden die im Beschäftigungssicherungsvertrag vorgesehenen umfangreichen Kürzungen von übertariflichen Sozialleistungen – abgesehen vom Wegfall des Weihnachtspaketes sowie der Zuschüsse zu Hochzeit und Geburt – keine Anwendung. Gleiches gilt für andere Regelungsbereiche, so dass die Auswirkungen des Vertrages eher positiver Art sind:

- Die zunächst von der Unternehmensleitung überprüften Ausgliederungen von verschiedenen Werkstätten und anderen Bereichen, wie etwa der Fluggastkontrolle, wurden nicht umgesetzt.
- Entgegen den ursprünglichen Befürchtungen der Unternehmensleitung bezogen auf erforderlichen Personalabbau konnten die Mitarbeiterzahlen nicht nur gehalten, sondern aufgrund der guten wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens in Folge deutlicher Zuwächse bei Passagieren, Flugzeugbewegungen und Frachtaufkommen von ehemals 12.600 im Jahr 1998 auf mehr als 13.000 im Jahr 2000 erhöht werden. Den bisherigen Höchststand erreichten auch die Ausbildungszahlen, die zwischen 1998 und 2001 von 246 auf 308 anstiegen. Parallel zur zahlenmäßigen Ausweitung der Ausbildungsplätze wurde die Anzahl der Ausbildungsberufe erhöht.
- Versetzungen von Mitarbeiter/innen waren bislang ebenfalls nicht erforderlich.
- Positiv ausgewirkt hat sich die Betriebsvereinbarung auch auf die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung, da Regelungen zur Vergabe von Fremdleistungen zwischen den Betriebsparteien bzw. eine diesbezügliche Informationspflicht durch den Arbeitgeber vereinbart worden ist.
- Hinsichtlich der im Rahmen des SA:FE-Programms entwickelten Zielsetzung, über Projekt- und Mitarbeiterideen Einsparungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren, konnten Kosteneinsparungen von über 100 Mio DM realisiert

werden. Neben erfolgreich umgesetzten Kostensenkungs- und Rationalisierungsprogrammen hat die günstige Verkehrsentwicklung Erlöseinbrüche nicht nur verhindern können, vielmehr haben sie insgesamt zu einer günstigen Erlösentwicklung geführt.

- Vor diesem Hintergrund sind auch Anpassungsmaßnahmen im personellen Bereich nicht erforderlich, d.h. die Nutzung bestehender Vorruhestandsregelungen, wie etwa die Altersteilzeit, durch die Beschäftigten werden von Unternehmensseite nicht mehr forciert.

## 1.6 BESONDERHEITEN DES FALLES

Die wesentliche Intention des Beschäftigungssicherungsvertrages war es, einen bei veränderten Marktbedingungen notwendigen und zwischen beiden Betriebsparteien einvernehmlichen Konsolidierungs- und Anpassungsprozess des Unternehmens zu ermöglichen. Insofern beinhaltet dieser Vertrag insbesondere vorsorgliche Regelungen.

Ein wesentlicher Bestandteil des bei der AeroServ AG zwischen beiden Betriebsparteien vereinbarten »Beschäftigungssicherungsvertrages« ist der zeitlich befristete Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Eine Möglichkeit zum Abbau von Personal wären jedoch Ausgliederungen gewesen. Anstatt jedoch Stellen abzubauen bzw. auszugliedern, stiegen die Mitarbeiterzahlen aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens zwischen 1998 und 2001 an (s.o.).

Durch den an einen definierten »worst case« geknüpften spezifischen Regelungsmechanismus, der durch ein gemeinsames sukzessives Eingreifen der beiden Betriebsparteien in übertarifliche Leistungen gekennzeichnet ist, konnte verhindert werden, dass der Arbeitgeber in übertarifliche Sozialleistungen eingreift, um die Unternehmensgewinne zu erhöhen. Denn Zielsetzung der von Seiten der Unternehmensleitung initiierten Programme war es auch, dauerhafte Renditen zu erwirtschaften. Insgesamt ist somit nicht nur kein materieller Verlust bzw. Abbau sozialer Standards eingetreten, sondern letztere konnten durch den Beschäftigungssicherungspakt auch für die Zukunft gesichert und gleichzeitig der Betriebsfrieden gewahrt werden. Durch den Vertrag wurden der Arbeitnehmervertretung zudem in der nicht mitbestimmungspflichtigen Frage des Fremdfirmeneinsatzes zumindest vorübergehend ein Informationsrecht eingeräumt.

## 2 FALLSTUDIE: AUTOMOBILZULIEFERER GMBH

---

Der durch eine außerordentlich hohe Konfliktintensität geprägte Aushandlungsprozess, der zu dem im folgenden behandelten Beschäftigungssicherungsvertrag führte, wurde durch Pläne der Unternehmensleitung ausgelöst, eine Produktionssparte ins Ausland zu verlegen. Der zum Bereich der Chemischen Industrie gehörende Fall zeigt, dass grundsätzlich auch ein konfliktorientiertes bargaining zum Zustandekommen eines betrieblichen Beschäftigungsvertrages führen kann, dieser also nicht zwingend sozialpartnerschaftliche Beziehungen zwischen den Betriebsparteien voraussetzt.

### 2.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS

Die Automobilzulieferer GmbH ist ein zur chemischen Industrie gehörendes konzernabhängiges Unternehmen. Der Betrieb in Elbstadt, in dem die hier untersuchte Vereinbarung abgeschlossen wurde, ist der einzige Produktionsstandort des Unternehmens in Deutschland. Die US-amerikanische »Mutter« ist ein Großkonzern mit unterschiedlichen Sparten, zu denen auch die Herstellung von Automobilkomponenten gehört. Wegen der sehr leistungsfähigen Forschungs- und Entwicklungsabteilung und aufgrund der hohen Qualität seiner Produkte, die innerhalb und außerhalb des Konzerns keinem harten Wettbewerb ausgesetzt sind, hat der Standort Elbstadt für den Konzern eine wichtige strategische Bedeutung.

Die GmbH produziert Scheibenbremsbeläge für PKW (der höheren Preisklassen) und für LKW, Kupplungsbeläge, Handbremsbacken, Bremsblöcke für Schienenfahrzeuge, Industriereibbeläge sowie Reibwerkstoffe aus Sintermetall. Die Automobilzulieferer GmbH ist damit sehr stark von der Automobilindustrie abhängig; im Unterschied zu anderen Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie ist sie aber keinem extremen Preiswettbewerb ausgesetzt, da der Markt für Bremsbeläge oligopolistisch strukturiert ist: in Deutschland gibt es nur noch einen anderen vergleichbaren Hersteller.

In dem untersuchten Betrieb arbeiten derzeit (Juni 2001) knapp 1270 Personen, etwa 1050 von ihnen gehören zum gewerblichen Bereich. In der direkten Produktion arbeiten in der Mehrzahl un- und angelernte Mitarbeiter, die oft ausländischer

Herkunft sind, während Facharbeit sich auf die Bereiche Werkzeugbau und Instandhaltung konzentriert. In der Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeiten rund 120 Ingenieure und Laborassistenten. Der Befristetenanteil an der Gesamtbelegschaft beträgt 6 Prozent.

## **2.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

In der ersten Hälfte der 90er Jahre gab es in der Automobilzulieferer GmbH mehrerer Personalabbauwellen, die von einem Sozialplan begleitet waren; im Jahre 1995 war die Beschäftigtenzahl auf 1890 gesunken.

Aufgrund der schlechten finanziellen Situation des Betriebes – die Verschuldung lag 1995 bei knapp 35 Mio DM – ließ das Management damals einen Restrukturierungsplan entwickeln. Einer seiner zentralen Elemente war die Verlagerung eines Produktbereichs (Trommelbremsbeläge) nach Frankreich, der zusammen mit anderen Maßnahmen mit einer drastischen Reduzierung der Belegschaft am Standort Elbstadt – auf etwas mehr als 1000 Beschäftigte – einher gehen sollte.

Die hart geführten Auseinandersetzungen um den Umstrukturierungsplan endeten im April 1996 mit der Unterzeichnung einer Standortvereinbarung, die inhaltlich im folgenden Abschnitt erläutert wird. Die Vereinbarung wurde im Jahre 2000 mit einem zweiten Abkommen, in dessen Vorfeld es vergleichsweise wenig Konflikte gab, fortgeführt

## **2.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Im Folgenden werden in thematischer Gliederung die wesentlichen Inhalte der zwischen dem Geschäftsführer und dem Betriebsrat der Automobilzulieferer GmbH abgeschlossenen Beschäftigungspakts umrissen. Dabei sind die erwähnten beiden Vereinbarungen zu berücksichtigen:

- die »Freiwillige Betriebsvereinbarung zur Sicherung des Standorts Elbstadt«, deren Unterzeichnung (am 30.04.1996) die oben geschilderten Auseinandersetzungen vorausgingen;
- die »Freiwillige Betriebsvereinbarung zur Sicherung des Standorts Elbstadt« vom 09.05.2000 (Laufzeit bis Ende 2005), mit der die o.g. Vereinbarung fortgeführt, aktualisiert und ergänzt wird.

### 2.3.1 Beschäftigungsgarantie

In der **Vereinbarung von 1996** garantiert die Unternehmensleitung einen Bestand von wenigstens 1150 Vollzeitarbeitsplätzen bis zum Ende des Folgejahres (1997). Zum Budgetansatz von 1040 kommen 110 Arbeitsplätze hinzu, was mit der Einführung von Vierschichtmodellen unter Nutzung des Samstags begründet wird. Für den Fall, dass die Beschäftigtenzahl um mehr als 1% unter die Marke von 1150 sinkt, treten automatisch alle Arbeitszeitregelungen außer Kraft, welche die Nutzung des Samstags beinhalten. Die Beschäftigungsgarantie ist mit einer Klausel verbunden, die es dem Arbeitgeber ermöglicht, »bei unvorhersehbaren wirtschaftlichen Situationen, die nicht auf Konzernentscheidung basieren, deren Auswirkungen durch Maßnahmen des Arbeitsförderungsrechts (z.B. Kurzarbeit) nicht überbrückt werden können oder nicht durch geeignete Maßnahmen des Konzerns beeinflussbar sind«, von dieser Regelung abzuweichen.

Ergänzend dazu verpflichtet sich der Arbeitgeber in der **Vereinbarung von 2000**, »bis zum 31.12.2001 mindestens 925 gewerbliche Arbeitsplätze im Rahmen des Standortes zur Verfügung zu stellen.«

### 2.3.2 Reorganisationsmaßnahmen

Beide Vereinbarungen führen in detaillierter Form anstehende Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen auf, die zu einem großen Teil mit erheblichem Personalabbau verbunden sind. Letzteres kann daran abgelesen werden, dass die Beschäftigungsgarantie der Vereinbarung (mit 1150) deutlich niedriger angesetzt wird als die eingangs genannte Beschäftigtenzahl von 1995 (knapp 1900). Unter den Verlagerungs- bzw. Ausgliederungs- und Fremdvergabe-Maßnahmen, die in der **Vereinbarung von 1996** beschrieben werden, kommt der erwähnten Verlagerung des Trommelbremsbereichs nach Frankreich das größte Gewicht zu. Hinsichtlich weiterer Bereiche wird ausdrücklich ein Verbleib am Standort vereinbart, zugleich aber ein Prozess zur Verbesserung ihrer Produktivität initiiert. Zu diesem Zweck sollen teilweise spezielle Arbeitsgruppen gebildet werden, zum Teil soll dies auch unter Heranziehung externer Beratungskompetenz geschehen. Die **Vereinbarung von 2000** sieht neben Maßnahmen, die mit Arbeitsplatzverlust verbunden sind – ins Gewicht fällt hier insbesondere die Ausgliederung des »Produktionsbereichs Bremsbacken« mit einem Verlust von 80 befristeten Stellen – auch einige Umstrukturierungsmaßnahmen vor, die zur Neuschaffung von Arbeitsplätzen führen.

### **2.3.3 Arbeitszeitregelungen**

Die Vereinbarung von 1996 trifft die folgenden arbeitszeitbezogenen Regelungen, die von der zweiten Vereinbarung fortgeführt werden:

- in bestimmten Produktionsbereichen werden zur besseren Auslastung der Kapazität neue Schichtsysteme unter Einschluss des Samstags eingeführt (z.T. auch nur als Kann-Bestimmung) – diese Regelung ist insofern zentral für die Vereinbarung, als sich darauf die oben angeführte Zusage des Arbeitgebers stützt, 110 Personen mehr als geplant zu beschäftigen;
- um Entlassungen zu vermeiden, kann die wöchentliche Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten – bei entsprechender Entgeltkürzung – auf bis zu 35 Stunden herabgesetzt werden (Ankündigungsfrist: drei Monate);
- die Beschäftigten haben einen Anspruch auf Teilzeit, im gewerblichen Bereich kann die Arbeitszeit auf 25%, 50% oder 75%, im Angestelltenbereich um mindestens 4 Stunden pro Woche verkürzt werden; der Teilzeitananspruch ist mit 6-monatiger Frist geltend zu machen, während eine Rückkehr in Vollzeit ein Dreiviertel Jahr vorher beantragt werden muss;
- Beschäftigte mit mindestens zweijähriger Betriebszugehörigkeit werden auf Verlangen für einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten und maximal drei Jahren ohne Bezüge beurlaubt; diese Möglichkeit können maximal 2% der Arbeitnehmer gleichzeitig in Anspruch nehmen.

### **2.3.4 Leistungen bei interner Versetzung und bei Ausscheiden aus dem Unternehmen**

Beide Vereinbarungen regeln Betriebsänderungen, die für die Beschäftigten wirtschaftliche Nachteile zur Folge haben. Anlagen zu den Vereinbarungen sehen – nach Art eines Sozialplans – zum Ausgleich dieser Nachteile vor:

- bei Versetzung auf einen niedriger dotierten Arbeitsplatz: Verdienstschutz
- bei Verlust des Arbeitsplatzes (durch betriebsbedingte Kündigung oder auf der Basis eines Aufhebungsvertrags): Abfindung bzw. – nach Erreichen von 57 Jahren und 6 Monaten – Vorruhestand mit Garantie von 90% des letzten Nettoentgelts bis zum Renteneintritt.

Es wird ausdrücklich vereinbart, dass der Arbeitgeber dem Wunsch eines Beschäftigten, aus dem Unternehmen durch betriebsbedingte Kündigung auszuschneiden, nachkommen muss, »wenn dadurch eine durch soziale Auswahl bedingte Kündigung vermieden wird«.

Die Vereinbarungen sehen Qualifizierungsmaßnahmen sowohl für die von Arbeitsplatzverlust Betroffenen als auch für diejenigen vor, die innerhalb des Unter-



nehmens umgesetzt werden. Zwischen beiden Vereinbarungen ist diesbezüglich jedoch ein deutlicher Unterschied festzustellen: Während 1996 noch umfangreiche Regelungen zu Qualifizierungsmaßnahmen für diejenigen getroffen wurden, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind – an den u.a. öffentlich geförderten Maßnahmen (strukturbedingte Kurzarbeit und ESF-Mittel) sollen bis zu 250 Beschäftigte teilnehmen können – beschränkt sich das zweite Abkommen auf Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf den internen Arbeitsplatzwechsel.

## **2.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Der Betriebsrat versteht sich als Sprachrohr der Beschäftigteninteressen; in diesem Zusammenhang ist es sein strategisches Hauptziel, der Arbeitgeberseite eine wirkungsvolle Gegenmacht entgegenzusetzen. Dieser Linie folgte er auch 1995/96 bei den sehr konfliktgeladenen Auseinandersetzungen um das Restrukturierungsvorhaben des Arbeitgebers. Durch die Mobilisierung der Belegschaft, aber auch durch den Gang an die Öffentlichkeit organisierte der Betriebsrat von Anfang an Widerstand gegen diesen Plan. Es kam zu Arbeitsniederlegungen und spektakulären Aktionen (wie Blockaden), »bei denen auch schon mal Fensterscheiben zu Bruch gingen«. Insgesamt konnte der Betriebsrat, »auf Zeit spielen«, da die Geschäftsleitung erst kurze Zeit, bevor ihr Vorhaben umgesetzt werden sollte, an ihn herangetreten war. Die hohe Konfliktintensität in den Beziehungen zwischen den Betriebsparteien, die sich hier andeutet, zeigt sich nicht zuletzt an der »Normalität« von Einigungsstellenverfahren. So sieht die Vereinbarung von 1996 vor, dass bestimmte strittige Fragen – wenn sie im betrieblichen Alltag auf die Tagesordnung kommen – von einer Einigungsstelle unter einem namentlich benannten Vorsitzenden entschieden werden sollen. Mit dieser Regelung, die in der Praxis nicht in Anspruch genommen wurde, bestand die Möglichkeit, die Einigungsstelle direkt – ohne vorherige gerichtliche Entscheidung – einzuberufen.

Da es sein Ziel war, in möglichst weitgehender Übereinstimmung mit den Beschäftigten zu handeln, informierte der Betriebsrat während des gesamten Verhandlungsverlaufs regelmäßig die Belegschaft und holte die Meinung der Beschäftigten ein. Die Abstimmung mit der Gewerkschaft (IG BCE) war dagegen eher von geringer Intensität. Externe Beratung holte der Betriebsrat in einer ihm nahestehenden Anwaltskanzlei für kollektives Arbeitsrecht.

Die Geschäftsleitung der Automobilzulieferer GmbH hat nur einen geringen eigenen Handlungsspielraum: So gut wie alle Entscheidungen werden in der Kon-

zernzentrale in den USA bzw. in der Europazentrale in Frankreich getroffen. Die Verhandlungen zu der Beschäftigungsvereinbarung wurden auf Arbeitgeberseite zum Teil von einem leitenden Vertreter der Europazentrale des Konzerns geführt. Meist war die Konzernzentrale in den USA, mit der jeder Schritt abgestimmt werden musste, telefonisch »zugeschaltet«.

Die wichtigsten Konfliktgegenstände waren zum einen – wie erwähnt – das Umstrukturierungsvorhaben mit der geplanten Verlagerung des Trommelbremsbereichs nach Frankreich. Während letzteres von der Arbeitnehmervertretung nicht zu verhindern war, konnte der Betriebsrat bezüglich anderer Bereiche, die zunächst ausgegliedert bzw. verlagert werden sollten, einen Verbleib am Standort erreichen. Der zweite große Konfliktpunkt war die materielle Ausgestaltung der Entlassungsentschädigung. Mit der Abfindungsformel  $\text{Alter} * \text{Betriebszugehörigkeit} * \text{Bruttoverdienst} / 50$  konnte der Betriebsrat ein aus seiner Sicht zufriedenstellendes Ergebnis erzielen; alle Abfindungen haben nach seinen Angaben wenigstens 50.000 DM betragen.

Eine Einigung konnte 1996 erst durch einen Schlichtungsversuch gemäß § 112 Abs. 3 BetrVG eingeleitet werden, nachdem der Arbeitgeber den Präsident des Landesarbeitsamtes um Schlichtung gebeten hatte.

Die Nachteile für die Belegschaft, um die es bei den Verhandlungen zu der zweiten Vereinbarung ging, waren wesentlich geringer: es sollten lediglich 80 Arbeitsplätze verlegt werden, die in Elbstadt nur mit befristet Beschäftigten besetzt waren. Da der Betriebsrat keine großen Chancen einer breiten Mobilisierung gegen dieses Vorhaben sah und er zudem problemlos eine Beibehaltung der günstigen Abfindungsformel erreichen konnte, gingen die Verhandlungen relativ schnell und konfliktfrei über die Bühne.

## **2.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Der Betriebsrat sieht die Vereinbarung als Resultat eines Kräftemessens mit der Geschäftsleitung, dessen Ergebnis das aktuelle Kräfteverhältnis zwischen beiden Seiten widerspiegeln. 1996 sei die Verlagerung des Bereichs Trommelbremsbeläge zwar nicht zu verhindern gewesen, der hartnäckige Widerstand der Beschäftigtenvertretung habe aber bewirkt, dass Pläne des Unternehmens, weitere Bereiche zu verlagern bzw. auszugründen, nicht umgesetzt worden seien. Stattdessen seien dort auf der Grundlage der Vereinbarung Prozesse zur Verbesserung der Pro-

duktivität – und zwar mit breiter Beteiligung der Beschäftigten – in Gang gesetzt worden, welche insgesamt erfolgreich verlaufen seien. Die Geschäftsleitung hingegen bestreitet dies: der größte Teil der Vorschläge der Beschäftigten sei nicht umsetzbar gewesen.

Nach eigener Einschätzung hat der Betriebsrat durch seinen Einsatz die Realisierung unternehmerischer Fehlplanungen verhindert – eine Aussage, die (nebenbei bemerkt) verdeutlicht, dass er auch »den Co-Manager« in sein Rollenbild zu integrieren weiß. Als Mittel gegen einen allzu leichtfertigen Arbeitsplatzabbau habe auch die Abfindungsformel gewirkt, die Entlassungen für den Arbeitgeber relativ kostspielig gemacht habe.

Dass der Betriebsrat mit seinem Streben nach Beschäftigungserhalt nicht ganz erfolglos war, zeigt sich darin, dass der Beschäftigtenstand nicht – wie vom Arbeitgeber ursprünglich geplant – auf 1040 gesenkt wurde, sondern heute 1270 Arbeitnehmer in dem Betrieb arbeiten. Rund 50% der Differenz kommt durch die Zusage des Arbeitgebers in der Vereinbarung von 1996 zustande, bei Einführung eines Vierschichtsystems unter Nutzung des Samstags 110 Arbeitnehmer zusätzlich zu beschäftigen.

Andererseits verließen 600 Beschäftigte das Unternehmen in den Monaten nach Abschluss der Vereinbarung von 1996 mit Aufhebungsverträgen, wobei sie entweder die Vorruhestandsregelung oder gut dotierte Abfindungen (vgl. Abschn. 3.4) in Anspruch nahmen. Das Vorhaben, die Jüngeren der Entlassenen unter Nutzung von strukturbedingter Kurzarbeit und ESF-Mitteln Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, die ihre Vermittlungsaussichten auf dem externen Arbeitsmarkt verbessern sollten, wurde nicht realisiert. Schätzungsweise 150 der jüngeren Entlassenen nahmen nach dem Eintritt in Arbeitslosigkeit an »normalen« Umschulungsmaßnahmen des Arbeitsamtes teil.

## **2.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Das Fallbeispiel hebt sich von den anderen von uns untersuchten Fällen vor allem durch das Selbstverständnis und die strategische Vorgehen des Betriebsrat ab. Sein vorrangiges – wenn nicht ausschließliches – Ziel ist es, als Sprachrohr der Interessen der Beschäftigten zu fungieren und sie dazu zu motivieren, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen. Hieraus resultieren sehr angespannte Beziehungen zwischen den Betriebsparteien, die im betrieblichen Alltag allerdings dadurch »abgemildert« werden, dass die Vertreter der Geschäftsleitung vor Ort nur eine aus-

führende Funktion wahrnehmen. Der Fall belegt insgesamt, dass das Zustandekommen eines Beschäftigungsbündnisses nicht zwingend sozialpartnerschaftliche Beziehungen zwischen den Betriebsparteien voraussetzt. Dabei bleibt die Frage offen, wie das Verhandlungsergebnis ausgesehen hätte, wenn das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber weniger von Konfrontation als von Kooperation gekennzeichnet wäre.

## **3 FALLSTUDIE: KUNSTSTOFF AG**

---

Nachfolgendes Fallbeispiel aus der Chemischen Industrie verdeutlicht exemplarisch den breiten Spielraum bestehender Tarifverträge, betriebsspezifische Lösungen zur Überwindung von betrieblichen Krisensituationen zu entwickeln. Anders als in den meisten anderen Fällen bestehen hier die Gegenleistungen, die von Seiten der Arbeitnehmer für eine Beschäftigungssicherung eingesetzt werden, nicht in einer Kürzung übertariflicher Entgeltbestandteile. Durch die Nutzung einer tariflichen Öffnungsklausel werden vielmehr die tariflichen Leistungen selbst abgesenkt. Hierdurch konnte der Übergang des Unternehmens in den Geltungsbereich eines anderen Branchentarifs mit niedrigeren Entgeltstrukturen verhindert werden.

### **3.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS**

Die Kunststoff AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Kunststoffindustrie. Die konzernabhängige AG, die in Folge eines Zukaufs seit Ende 2000 selbst ein Konzern ist, beschäftigt an drei Standorten in Deutschland 3.250 Personen; rechnet man die Standorte im Ausland hinzu sind es ca. 5.350 Mitarbeiter. Die vorliegende Untersuchung hat ausschließlich den Standort Rheindorf (1.350 Mitarbeiter) zum Gegenstand, an dem sich die Zentrale des Unternehmens befindet. Als Hersteller von Fensterprofilen, Sicherheitsfolien für Fensterglas, Isolierschäumen und einem Trägermaterial für flexible Schleifscheiben hat das Unternehmen seine wichtigsten Abnehmer in der Bauindustrie sowie – zu einem kleineren Anteil – in der Automobilindustrie. Zur Produktpalette gehört weiterhin ein Material, das in der Sport- und Freizeitindustrie Verwendung findet.

### **3.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

Zur jüngeren Vorgeschichte der hier untersuchten Vereinbarung gehört – neben weitreichenden Veränderungen der Unternehmens- und Eigentumsstrukturen –

ein umfangreicher Personalabbau, der 1993/94 aufgrund der Einstellung eines verlustbringenden Produktionszweiges erfolgte. Etwa 800 Beschäftigte verließen damals das Unternehmen. Dabei handelte es sich fast ausschließlich um ältere Arbeitnehmer (ab 55 Jahren), die auf der Basis eines Sozialplans, der ihnen bis zum Eintritt in die Rente 94% ihres letzten Nettoeinkommens garantierte, in den »Vorruhestand« gingen.

Hintergrund des Zustandekommens der in dieser Fallstudie untersuchten Vereinbarung war ein kurzzeitiger Austritt des Unternehmens aus dem Arbeitgeberverband Chemie. Der Arbeitgeber begründete diesen Schritt mit Tarifkonkurrenz: er musste zum damaligen Zeitpunkt starke Wettbewerbsnachteile gegenüber Unternehmen in Kauf nehmen, die – bei ähnlicher Produktpalette – den im Vergleich zum Chemietarif sehr viel kostengünstigeren Tarifregelungen der Kunststoffindustrie unterliegen; der Unterschied liegt bei 20 bis 30%. Die Geschäftsleitung strebte nach Verlassen des Arbeitgeberverbandes den Abschluss eines Haustarifvertrags an, der – bei Orientierung an den Regelungen der Kunststoffindustrie – für die Arbeitnehmer eine deutliche Schlechterstellung zur Folge gehabt hätte. Dies war damals allen Beteiligten, auch den Beschäftigten, unmittelbar bewusst, denn ein Tochterunternehmen der Kunststoff AG unterlag und unterliegt dem Tarifvertrag der Kunststoffindustrie.

Nachdem der Betriebsrat bereits erste Verhandlungen zu dem Haustarifvertrag geführt hatte, verfolgte er gleichzeitig eine andere Strategie. Um den Arbeitgeber zur Rückkehr in den Geltungsbereich des Tarifvertrags Chemie zu bewegen, brachte er Ende 1996 eine tarifliche Öffnungsklausel ins Spiel, die zum damaligen Zeitpunkt allerdings noch in den geltenden Bundesentgelttarifvertrag eingefügt werden musste. Eine diesbezügliche Intervention des Betriebsrats bei der Tarifkommission der Gewerkschaft IG BCE führte zu einer tariflichen Bestimmung, die es – unter bestimmten Bedingungen (s.u.) – einzelnen Betrieben ermöglicht, die Löhne und Gehälter auf bis zu 90% ihres tariflichen Niveaus abzusenken. Für die Arbeitnehmerseite sollte diese Lösung deutlich geringere Nachteile mit sich bringen als die zur Diskussion stehende Abkehr vom Chemie-Tarifvertrag.

### **3.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Zum hier untersuchten Beschäftigungspakt gehören zum einen die Tariföffnungsklausel des Bundesentgelttarifvertrags Chemie (Fassung v. 1997) und zum anderen die hierauf bezogenen Tarifregelungen, die zwischen Betriebsrat und Ge-

schäftsleitung der Kunststoff AG vereinbart worden sind. Die erste dieser Vereinbarungen wurde im August 1997 unterzeichnet und hat eine Laufzeit bis Ende 2001, die Fortführung wurde bereits im Februar 2001 abgeschlossen und läuft bis Ende 2004. Diese Tarifregelungen beziehen sich ausschließlich auf den Standort Rheindorf.

Die **Tariföffnungsklausel** (§ 10 des Bundesentgelttarifvertrags Chemie) ermöglicht den Betriebsparteien, durch »befristete Betriebsvereinbarung bis zu 10% von den bezirklichen Tarifentgelten abweichende niedrigere Entgeltsätze« zu vereinbaren. Dabei gelten die folgenden Bedingungen:

- Die Inanspruchnahme der Klausel erfolgt »zur Sicherung der Beschäftigung und/oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland, insbesondere auch bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten«.
- Um die Klausel nutzen zu können, müssen die Betriebsparteien eine entsprechende Zustimmung beider Tarifvertragsparteien einholen. (In der Praxis entscheiden Arbeitgeberverband und Gewerkschaft unabhängig voneinander über einen solchen Antrag.)
- Die Entgeltstruktur wird nicht angetastet; während der Laufzeit anstehende Tarifierhöhungen werden (auf der Basis des verminderten Entgeltsatzes) ohne prozentuale Abstriche durchgeführt.

In einer Ergänzungsklausel (§ 11 des Bundesentgelttarifvertrags Chemie) »erwarten« die Tarifvertragsparteien »von Arbeitgebern, deren wirtschaftliche Situation dies erlaubt, dass sie die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligen.« Sie verlangen von den Betriebsparteien, »hinsichtlich der Einführung Beratungen aufzunehmen, wenn eine Seite dies fordert.«

Die Betriebsparteien der Kunststoff AG haben diese Öffnungsklausel zunächst in einer im August 1997 unterzeichneten **Tarifregelung** umgesetzt. Was die Reduzierung des Entgelts angeht, bestimmt diese Betriebsvereinbarung folgendes:

- Neueinstellungen erfolgen auf der Basis von 90% des tariflichen Entgelts.
- Für alle Mitarbeiter, die bereits vor dem 31.12.1996 beschäftigt waren, gilt eine Besitzstandsregelung: Bei zunächst unvermindertem Entgelt gelangen Tarifierhöhungen bei ihnen zur Hälfte zur Anrechnung, solange bis 90% des tariflichen Entgelts erreicht sind.

Unter der Zielsetzung einer nachhaltigen Standort- und Arbeitsplatzsicherung verpflichtet sich die Geschäftsleitung der Kunststoff AG im Gegenzug (a) zur Förderung der Ansiedlung von Unternehmen auf dem Gelände der Kunststoff AG, das durch Ausgliederungsmaßnahmen teilweise frei geworden ist, (b) konkret beziferte Investitionen in den Standort Rheindorf und (c) zu einem Verzicht auf be-

triebsbedingte Kündigungen. Die zuletzt genannte Zusage ist allerdings nur bis Ende 1999 befristet, ihr Geltungszeitraum ist somit zwei Jahre kürzer als die Entgeltzugeständnisse der Arbeitnehmerseite. Mit diesen Regelungen wird – nicht zuletzt auch gegenüber den Tarifvertragsparteien – klargestellt, dass die Tariföffnungsklausel zum Zwecke der Beschäftigungssicherung in Anspruch genommen wird.

Die Arbeitgeberseite sagt weiterhin eine Erhöhung der Ausbildungsaktivitäten zu: jährlich sollen nun 22 AZUBIS eingestellt werden, für die aber ausdrücklich keine Übernahmegarantie ausgesprochen wird. – In der bisherigen Praxis wurden jedoch alle Auszubildenden übernommen.

Mit einer im Februar 2001 unterzeichneten Betriebsvereinbarung führen die Betriebsparteien die meisten der angeführten Regelungen – einschließlich des Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen – bis zum 31.12.2004 fort.

Die in der Ergänzungsklausel des Tarifvertrages geforderte erfolgsabhängige Entlohnung regeln die Betriebsparteien jeweils in einer gesonderten Betriebsvereinbarung. Nach den Bestimmungen der (neuen) Vereinbarung vom Februar 2001 wird eine Jahresprämie gezahlt, deren Höhe sich aus der Kapitalrendite ergibt und einer Tabelle entnommen werden kann. Erreicht die Kapitalrendite zum Beispiel 15%, beträgt die Jahresprämie DM 2.750; sie entfällt, wenn die Kapitalrendite unter 10% liegt. Zur Förderung der Anwesenheit wird die variable Vergütung pro Arbeitsunfähigkeitstag um 0,75% vermindert, die dadurch eingesparten Mittel fließen denjenigen zu, die weniger als 11 Krankheitstage im Jahr hatten.

### **3.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Die Beziehungen zwischen den Betriebsrat und Geschäftsleitung werden von beiden Seiten als sehr partnerschaftlich und konsensorientiert beschrieben. Der 15-köpfige Betriebsrat betreibt eine pragmatische und gegenüber der Geschäftsleitung offene Politik und hat – auch nach Auskunft der Geschäftsleitung – stets das Wohl des gesamten Betriebes im Auge. Die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien dürfte noch unproblematischer geworden sein, seit zu Beginn des Jahres 2001 ein früherer leitender Mitarbeiter der Gewerkschaft IG BCE, der in seiner damaligen Funktion auch an den Verhandlungen über die Tariföffnungsklausel beteiligt war, bei der AG die Position des Arbeitsdirektors eingenommen hat – eine Position, über die das Unternehmen, das im Herbst 2000 Konzern geworden ist, erst seit kurzem verfügt.



Bei einem Organisationsgrad von ca. 60% gibt es in dem Betrieb einen relativ starken gewerkschaftlichen Vertrauenskörper. Der Betriebsrat steht in engem Kontakt zur Gewerkschaft, was sich z.B. darin zeigt, dass der Betriebsratsvorsitzende (der zugleich dem Gesamtbetriebsrat und dem Konzernbetriebsrat vorsteht) Mitglied des ehrenamtlichen Hauptvorstandes der IG BCE ist.

Auch während der Verhandlungen zu den Tarifregelungen standen der Betriebsrat in ständiger Verbindung zur Gewerkschaft IG BCE. Der Vertrauenskörper oder die Belegschaft wurde im Verlauf der Verhandlungen jedoch nicht eingeschaltet. Die Verhandlungskommission des Betriebsrats legte Wert darauf, die Verhandlungen unabhängig von Stimmungen, die evtl. in der Belegschaft aufkommen würden, führen zu können. Der Betriebsrat beschränkte sich darauf, den Beschäftigten jeweils im Rahmen einer Betriebsversammlung zu Beginn der Verhandlungen seine Ziele zu erläutern und ihnen zum Abschluss das Gesamtergebnis vorzulegen.

Die Verhandlungen über die erste Tarifregelung von 1997 verliefen zügig und weitgehend konfliktfrei. Gefördert wurde dies sicherlich durch eine gewisse euphorische Stimmung des Betriebsrats, die sich eingestellt hatte, nachdem das »Dankeschwert« des Wechsels des Tarifbereichs grundsätzlich beseitigt war.

Als dann gegen Ende des Jahres 2000 der Zeitpunkt näher rückte, zu dem die Tarifregelung auslaufen würde, stand der Abschluss einer Folgevereinbarung für beide Seiten außer Frage; denn auch aus Sicht des Betriebsrats war eine Rückkehr zur vollen Entgeltzahlung nach Chemie-Tarif keine realistische Option. Bevor im Februar 2001 die Betriebsparteien ihre Unterschrift unter eine Vereinbarung setzen konnten, mit der die Nutzung der Öffnungsklausel fortgeführt wurde, waren jedoch deutlich langwierigere Verhandlungen zu führen als im Vorfeld der ersten Vereinbarung. Zwischen den Betriebsparteien strittig war vor allem die Ausgestaltung der variablen Vergütung; hier forderte der Betriebsrat eine günstigere Regelung. Zudem wollte der Betriebsrat die Entgelthöhe der Beschäftigten, die aufgrund längerer Betriebszugehörigkeit der Besitzstandsregelungen unterliegen, bei 93% »einfrieren«. Mit beiden Zielen konnte er sich nicht durchsetzen, erreichte jedoch vom Arbeitgeber – anders als bei der ersten Vereinbarung – einen Kündigungsverzicht, der bis zum Ende der Laufzeit der Vereinbarung reicht. Die relativ zähen Verhandlungen um die zweite Vereinbarung haben nach übereinstimmender Auskunft beider Betriebsparteien die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung nicht nachhaltig beeinträchtigt.

Das Zustandekommen beider Vereinbarungen hing – wie oben bereits erwähnt – nicht allein von den Betriebsparteien ab: Um die Tariföffnungsklausel in Anspruch

nehmen zu können, mussten zunächst die Tarifparteien ihre Zustimmung dazu erteilen. Dabei handelt es sich nicht nur um einen förmlich zu vollziehenden Akt. Für die Gewerkschaft ist dieses Vetorecht vielmehr ein wichtiges Kontrollinstrument: Um einer Aufweichung des Tarifvertragsnormen vorzubeugen und um solche betrieblichen Lösungen, wie sie bei der Kunststoff AG gefunden wurde, gewerkschaftlich anzubinden, unterzieht sie die diesbezüglichen Anträge von Unternehmen einer intensiven Prüfung. Nach Auskunft des in seiner früheren Tätigkeit bei der IG BCE mit diesen Fragen befassten Arbeitsdirektors erteilt die Gewerkschaft nur in etwa einem Drittel der Fälle ihre Zustimmung. Die Unternehmen, deren Antrag abgelehnt wird, reagieren in der Regel nicht mit einem Austritt aus dem Arbeitgeberverband. Der Nutzungsgrad der Öffnungsklausel ist mit ca. 6% (aller tarifgebundenen Chemiebetriebe) recht schwach.

### **3.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Um die Ergebnisse der Vereinbarungen angemessen zu würdigen, soll hier einmal kurz ins Gedächtnis gerufen werden, welche Situation ihnen zugrunde lag:

Das Unternehmen stand in inländischem Wettbewerb mit Anbietern, die kostengünstigeren Tarifregelungen unterliegen. Hieraus folgte – zumindest langfristig – die Gefahr des Verlustes von Arbeitsplätzen. Um diesen tariflich bedingten Wettbewerbsnachteilen aus dem Weg zu gehen, strebte die Unternehmensleitung eine Angleichung der Entgeltstrukturen an das Niveau seiner Konkurrenten an. Ein Wechsel der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens von der Chemie- zur Kunststoffindustrie bzw. der Abschluss eines an der Kunststoffbranche orientierten Haustarifvertrags hätte für die Beschäftigten eine deutliche Einkommensverschlechterung mit sich gebracht. Dies gilt nicht nur für Lohn und Gehalt, sondern auch für andere tarifliche Regelungsgegenstände, wie zum Beispiel die Altersteilzeit, die in der Kunststoff AG von sehr vielen älteren Beschäftigten genutzt wird.

Vor diesem Hintergrund gelang es den Betriebsparteien, durch den Austausch von Zugeständnissen bzw. Zusagen,

- für das Unternehmen eine deutliche Kostenentlastung zu erzielen und damit einen Schritt zur Angleichung der Wettbewerbsbedingungen an diejenigen der Konkurrenten zu vollziehen,
- abzusichern, dass das Unternehmen in dem aus Beschäftigtensicht vergleichsweise günstigen Geltungsbereich des Chemie-Tarifvertrags verbleibt,

- die Höhe des Entgelts zum Teil an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu koppeln,
- die Arbeitsplätze am Standort (auch durch Investitionszusagen) mittelfristig abzusichern,
- betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen.

Beide Betriebsparteien beurteilen die Vereinbarungen dementsprechend positiv und können sich perspektivisch vorstellen, vor dem Auslaufen der aktuellen Tarifregelung (Ende 2004) eine Neuauflage in Angriff zu nehmen.

Die differenzierten Mitbestimmungsstrukturen innerhalb des Unternehmens ermöglichen es dem Betriebsrat – zum Beispiel im Aufsichtsrat – darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber seine Zusagen auch einhält. Was die Höhe der Investitionen angeht, hat der Arbeitgeber nach Auskunft des Betriebsrats seine in der ersten Vereinbarung gemachten Zusagen zum Untersuchungszeitpunkt erfüllt.

In der Belegschaft sind die Vereinbarungen – nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden – insgesamt auf Zustimmung gestoßen. Insbesondere die erste, 1997 vereinbarte Tarifregelung sei von den Beschäftigten sehr positiv aufgenommen worden. Damals war der Belegschaft noch bewusst, dass es nur mit einer solchen Regelung möglich ist, im Geltungsbereich des Chemie-Tarifvertrags zu verbleiben.

### **3.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Das Fallbeispiel macht wie kaum ein anderes deutlich, welchen Spielraum das Tarifvertragssystem dafür bietet, Lösungen zu entwickeln, die an individuelle betriebliche Situationen angepasst sind. Während es bei den anderen untersuchten Fällen um Einschränkungen von Leistungen geht, die in der Vergangenheit in den einzelnen Unternehmen auf das tarifvertraglich Vereinbarte »draufgesattelt« worden sind, wird hier die tarifliche Norm selbst abgesenkt. Bemerkenswert ist, dass diese Lösung nicht auf die Initiative des Arbeitgebers, sondern auf das Bemühen des gewerkschaftlich stark eingebundenen Betriebsratsvorsitzenden zurückgeht, der sich gewerkschaftsintern für die Einführung der tariflichen Öffnungsklausel stark gemacht hat und damit maßgeblich den hier beschrittenen Weg geebnet hat. Gegenüber dem drohenden Übergang des Unternehmens in den Regelungsbe-  
reich des Kunststoff-Tarifvertrages wählte er hiermit das deutlich »geringere Übel«. Die Nutzung dieser Öffnungsklausel ist selbstverständlich nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien möglich und insbesondere die Gewerkschaft wacht intensiv darüber, dass dies nur bei Vorliegen triftiger Gründe geschieht. Bei einem betrieb-

lichen Beschäftigungsbündnis nach Art der Kunststoff AG verfügt die zuständige Gewerkschaft also über ein erheblich höheres Potential der Kontrolle und Einflussnahme als in den – mehrheitlich anzutreffenden – Fällen, in denen »nur« übertarifliche Leistungen eingeschränkt werden.

## 4 FALLSTUDIE: LANDESKLINIKEN SÜDBERGEN

---

Die Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag, die vor dem Hintergrund umfassender Umstrukturierungs- und Modernisierungsmaßnahmen im Krankenhausbereich aufgenommen wurden, haben im nachfolgend skizzierten Fall eine Veränderung der Unternehmenskultur bewirkt. An die Stelle von ehemaligen eher konflikthaften Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsparteien und einer gezielten Ausgrenzungsstrategie der Unternehmensleitung gegenüber dem Gesamtpersonalrat trat eine »strategische Allianz«. Diese war nicht nur Voraussetzung für das Aushandeln eines Interessenausgleichs auf der Basis eines gegenseitigen Gebens und Nehmens, sondern ebenso für die konstruktive Gestaltung von erforderlichen Umstrukturierungsprozessen unter aktiver Beteiligung der Personalvertretung.

### 4.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS

Zu den Landeskliniken Südbergen gehören sieben Krankenhäuser, in denen insgesamt 13.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt sind. Der jährliche Umsatz des Unternehmens beträgt rund 1,5 Mrd DM.

### 4.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES

Mitte der 90er Jahre hatten die Landeskliniken eine jährliche Budgetkürzung der Krankenkassen um 200 Mio DM zu verkraften. Das seinerzeit als ein Unternehmen des öffentlichen Rechts in die Selbständigkeit entlassene Unternehmen hatte zudem die aus der landesspezifischen Altersversorgung resultierenden und im Vergleich zu anderen Krankenanstalten relativ hohen und ständig anwachsenden Kosten zu tragen. Um wettbewerbsfähige Preise im Vergleich zum Bundesdurchschnitt zu erzielen, musste der Leistungserstellungsprozess völlig neu überdacht und die Personalkosten gesenkt werden. Dies führte zu einer umfassenden Umstrukturierung des Unternehmens, die von Fu-

sionen und Schließung von Krankenhäusern sowie einer Zentralisierung verschiedener Servicebereiche gekennzeichnet war. Da die Arbeitgeberseite innerhalb dieses Umstrukturierungsprozesses keinerlei Maßnahmen zur Personalentwicklung vorsah, diese aber aus Sicht des Gesamtpersonalrates zur Gestaltung eines Umstrukturierungs- und Modernisierungsprozesses ebenso unverzichtbar sind wie Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, ließ sich die Personalvertretung in dieser Frage extern beraten. Daraus mündete die Forderung nach Abschluss eines Beschäftigungssicherungsvertrages.

In der Vergangenheit hatte der Gesamtpersonalrat jedoch ständige Auseinandersetzungen um seine Mitbestimmungsrechte zu führen. Deren Wahrnehmung wurde durch die Unternehmensleitung dadurch behindert, dass diese ihre Aufgabe lediglich darin sah, Kompetenzen zu verteilen. Entscheidungen hingegen wurden grundsätzlich auf die örtliche Ebene, d.h. auf die einzelnen Krankenhausdirektorien und damit auch die Mitbestimmungsmöglichkeiten weitgehend auf die betriebliche Ebene verlagert. Da dieser Zustand zur Steuerung des Unternehmens auf Dauer jedoch nicht tragbar war, wurde unter Zuhilfenahme eines externen Moderators ein Projekt aufgelegt, das zu einer Klarstellung der Mitbestimmungsrechte des Gesamtpersonalrates führen sollte. Aus diesem Projekt ging eine »strategische Allianz« der beiden Betriebsparteien hervor mit der Zielsetzung, Beschäftigung sowie den Bestand des Unternehmens durch erhöhte Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

### **4.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Nach siebenmonatiger Verhandlungsdauer unterzeichneten der Vorstand und der Gesamtpersonalrat am 23. Juni 1997 die »Rahmendienstvereinbarung Beschäftigungssicherung in den Landeskliniken Südbergen«. Sie stellt ein Teilelement des gesamten Umstrukturierungs- und Modernisierungsprozesses dar, die in diesem Zusammenhang insbesondere personelle Fragen regelt und für alle Unternehmensteile bindend ist. Sie dient als Rahmen für eine nach den betriebspezifischen Bedürfnissen jeweils zu gestaltende örtliche Dienstvereinbarung. Von der Rahmendienstvereinbarung sind somit alle Beschäftigten der Landeskliniken Südbergen betroffen. Um auch die Interessen der in ausgegründeten Gesellschaften Beschäftigten weiterhin unterstützen zu können, hat der Gesamtpersonalrat nach einem »zähen Ringen« den »Ausschuss Konzernbetriebsrat« durchsetzen können. Über dieses Gremium will die Personalvertretung versuchen, den Geltungsbereich

der Rahmendienstvereinbarung auch auf ausgegliederte Gesellschaften und ihre Beschäftigten auszudehnen.

Zum Kernstück der Rahmendienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung gehören neben einem zeitlich befristeten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Diese sollen unter Beteiligung der jeweiligen Betriebsleitung und Beschäftigten ausgestaltet werden mit dem Ziel, die personellen Ressourcen weiterzuentwickeln und Entlassungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere Versetzungen, Beurlaubungen und Arbeitszeitverkürzung eine Rolle.

Zu den einzelnen Regelungsbereichen, die zunächst eine Geltungsdauer bis Ende 1998 bzw. bis Ende 1999 hatten, in den Folgejahren aber mehrmals verlängert wurden, gehören folgende Elemente:

- Der Verzicht der Unternehmensleitung auf betriebsbedingte Änderungs- und Beendigungskündigungen, der letztmalig im Jahr 2000 mit einer Geltungsdauer bis Ende 2005 verlängert wurde.
- Zusätzlich zum bestehenden Vorschlagswesen wird eine Ideenbörse für Umstrukturierungsvorschläge eingerichtet.
- Zur Beschäftigungssicherung sollen Überstunden bzw. Mehrarbeit grundsätzlich nur noch in Ausnahmefällen angeordnet und statt dessen verstärkt zusätzliches Personal, insbesondere aus den durch Rationalisierungsmaßnahmen entstehenden Personalüberhängen, eingesetzt werden. Darüber hinaus sollen den Beschäftigten unterschiedliche Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Neben befristeten Teilzeit- und Freistellungsmöglichkeiten von in der Regel mindestens 6 Monaten sowie der Nutzung von Altersteilzeit können Aufhebungsverträge zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen vereinbart werden.
- Des Weiteren regelt die Rahmendienstvereinbarung den Umgang mit den aus Umstrukturierungsprozessen entstehenden Personalüberhängen. Neben einer befristeten Versetzung (mitbestimmungspflichtige Abordnung) können auch Umsetzungen und Versetzungen erfolgen. Dabei haben die Beschäftigten Anspruch auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz, und zwar bezogen auf Qualifikation und Entlohnung. Versetzungen erfolgen zudem nach einem Stufenmodell. Danach ist zunächst in der bisherigen Abteilung, dann in anderen Abteilungen des Betriebes und erst als letzter Schritt eine Beschäftigungsmöglichkeit in einem anderen Betrieb des Unternehmens zu prüfen. Eine weitere betriebsinterne Versetzung im aufnehmenden Betrieb kann nur auf ausdrücklichen Wunsch des betroffenen Beschäftigten und auch nur innerhalb von sechs Monaten erfolgen. Sofern trotz Anwendung

dieses Verfahrens kein gleichwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung steht, kann ein nicht gleichwertiger Arbeitsplatz angeboten werden. Zudem besteht die Möglichkeit einer Versetzung in den Überhang anderer Betriebe unter der Voraussetzung, dass dort absehbar ein gleichwertiger Arbeitsplatz frei wird oder diese Versetzung zur Erhaltung bzw. Erweiterung der Qualifikation der von Rationalisierungsmaßnahmen betroffenen Beschäftigten beiträgt. Einen Qualifizierungsaspekt beinhalten auch die Regelungen zu internen Stellenausschreibungen. Diese sollen für interne Bewerber/innen Qualifizierungsangebote vorsehen, die bei Bedarf während der regulären Arbeitszeit durchgeführt werden.

- Zur Regelung der Übergänge ist in den abgebenden Betrieben eine Personalkommission einzurichten. Diese besteht jeweils aus zwei Vertretern des Personalrats und der Betriebsleitung, die nicht den betroffenen Abteilungen angehören. Diese Kommission informiert die Mitarbeiter/innen über Arbeitsplatzausschreibungen anderer Betriebe bzw. spricht geeignete Mitarbeiter/innen gezielt an. Sofern sich diese nicht freiwillig zur Versetzung bereit erklären, wird nach drei Wochen ein Versetzungsverfahren eingeleitet. Eine von der Personalkommission abzugebende »ausgewogene« Empfehlung soll auch die persönlichen Belange bzw. außerordentliche Belastungen der einzelnen Beschäftigten berücksichtigen. Eine solche setzt zudem eine Stimmenmehrheit in der Personalkommission voraus. Die von Umstrukturierungsmaßnahmen direkt betroffenen Beschäftigten sollen über die anstehenden Maßnahmen umfassend und rechtzeitig unterrichtet werden, damit sie den Entscheidungsprozess noch beeinflussen können.
- Für Streitigkeiten hinsichtlich Auslegung und Anwendung der Rahmendienstvereinbarung ist grundsätzlich ein der Einigungsstelle vorgeschaltetes Einigungsverfahren vorgesehen, das von beiden Betriebsparteien eingeleitet werden kann.
- Die Rahmendienstvereinbarung beinhaltet auch ein Informationsrecht für den Gesamtpersonalrat und die örtlichen Personalräte im Hinblick auf geplante Rationalisierungsmaßnahmen. Zur Ausübung des ihnen zur Einhaltung der Vereinbarung ebenfalls eingeräumten Kontrollrechts sind ihnen die dazu erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus kann die Personalvertretung zur Wahrung ihrer Aufgaben im Zusammenhang mit der Rahmendienstvereinbarung auf Kosten des Unternehmens einen sachverständigen Berater hinzuziehen.



#### 4.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS

Informationen zum Verhandlungsprozess und seinen Ergebnissen erhielten die Beschäftigten über ein regelmäßig erscheinendes Informationsblatt des Gesamtpersonalrates, der zu diesem Zweck auch Personal- und Teilbereichsversammlungen einberufen hat.

Der Aushandlungsprozess selbst war sehr langwierig und kompliziert. Die Unternehmensleitung hatte zwar konkrete Vorstellungen darüber, wie der Personalabbau vollzogen werden sollte, sah aber im Gegensatz zur Personalvertretung nicht die in diesem Zusammenhang möglicherweise auftretenden Probleme und Regelungsnotwendigkeiten. Zur Gestaltung eines entsprechenden Regelwerks holte sich die Arbeitnehmerseite Unterstützung bei einer Anwaltskanzlei, die schon in der Vergangenheit die Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Beschäftigungssicherungsvereinbarungen beratend begleitet hatte. Darüber hinaus wurden zu einzelnen Verhandlungspunkten Vertreter der ÖTV beratend hinzugezogen.

Wichtigste politische Bedeutung innerhalb der Rahmendienstvereinbarung hatte für die Personalvertretung der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen. Die damit verbundene Absicherung der Beschäftigten war die Voraussetzung für die aktive Beteiligung der Personalvertretung an den im Unternehmen durchgeführten Rationalisierungsprojekten (s.u.). Diesbezüglich war die Personalvertretung jedoch immer wieder Angriffen von gewerkschaftlicher Seite ausgesetzt. Zudem wurde ihr im Zusammenhang mit Ausgliederungen von Unternehmensteilen Tarifflicht vorgeworfen.

Um erst gar keine existenziellen Ängste bei den Beschäftigten aufkommen zu lassen, initiierte die Personalvertretung frühzeitig, d.h. Ende 2000 Verhandlungen um eine Verlängerung des seinerzeit bis Ende 2001 geltenden Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen. Der Vorstand war in diesem Zusammenhang zunächst überhaupt nicht gesprächsbereit. Erst als die Arbeitnehmervertreter innerhalb des paritätisch besetzten Aufsichtsrates einem zur Beschlussfassung vorgelegten mittelfristigen Finanzplan, aus dem Rationalisierungserfordernisse für weitere fünf Jahre hervorgingen, ihre Zustimmung verweigern wollten, stimmte die Unternehmensleitung einer Verlängerung bis 2005 zu.

Die separat verhandelte und abgeschlossene »Rahmendienstvereinbarung Externe Leistungserbringung« hat bewirkt, dass die Unternehmensleitung die höhere Wirtschaftlichkeit einer Vergabe gegenüber der Personalvertretung jeweils zu begründen hatte. Dadurch konnte »die Beliebigkeit von Entscheidungen« in die-

sem Zusammenhang und damit auch vorschnelle Aktionen zur Umstrukturierung des Unternehmens und in deren Folge weitere Arbeitsplatzverluste verhindert werden.

#### **4.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Der seit 1995 andauernde Umbau des Unternehmens war bislang gekennzeichnet von Fusionen und Schließung von Krankenhäusern, Ausgliederungen von Unternehmensteilen sowie einer Zentralisierung verschiedener Servicebereiche. Von den ehemals zehn Häusern plus zwei Service- bzw. Beratungsbetrieben sind sieben Kliniken übriggeblieben mit nunmehr rund 20 zentralisierten Servicebetrieben. Seit Abschluss der Rahmendienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung wurden zur Umstrukturierung des Unternehmens 40 bis 50 Rationalisierungsprojekte unter aktiver Beteiligung der Personalvertretung durchgeführt.

Von der Ausgliederung zweier Arbeitsbereiche, die jeweils in eine als GmbH organisierte 100%-ige Tochtergesellschaft überführt wurden, waren rund 1.090 Beschäftigte betroffen. Zielsetzung der Unternehmensleitung dabei war es, aus dem für Krankenhäuser »wettbewerbsfeindlichen« Entgelttarif, der in etwa dem BAT entspricht, herauszukommen. Der Besitzstand der ausgegliederten Beschäftigten konnte jedoch durch tarifvertragliche Überleitungsregelungen gesichert werden. Für die in den ausgegliederten Gesellschaften neu eingestellten Mitarbeiter/innen gilt dagegen der jeweils gültige niedrigere Branchentarif.

Ein weiteres Krankenhaus wurde mit einem sich zuvor in kirchlicher Trägerschaft befindenden Krankenhaus zusammengelegt, da beide Häuser für sich allein nicht überlebensfähig waren. An dieser nunmehr als GmbH organisierten Einrichtung sind die beiden Träger jeweils zur Hälfte beteiligt.

Bei der Fusion der beiden größten Kliniken wurden insgesamt 600 Arbeitsplätze abgebaut. Die aus der Zusammenlegung der Abteilungen beider Häuser resultierenden Personalüberhänge wurden vor allem über Versetzungen in andere Häuser geregelt. Gleiches gilt für die Schließung eines anderen Krankenhauses mit ehemals 450 Beschäftigten. In etwa 30 Fällen waren die Beschäftigten mit den vom Unternehmen angebotenen Arbeitsplätzen nicht einverstanden, was zur Einschaltung des innerhalb der Rahmendienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung vorgesehenen Einigungsverfahrens führte.

Von den zur Beschäftigungssicherung vereinbarten Beurlaubungsmöglichkeiten haben zwischen 1997 und 2001 einige hundert Beschäftigte Gebrauch gemacht. Im Vorfeld gab es dazu häufig Widerstände der Arbeitgeberseite, die ebenfalls im Rahmen des Einigungsverfahrens beseitigt werden konnten. Der innerhalb der Rahmendienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung vereinbarte Qualifizierungsaspekt hatte auf der Umsetzungsebene für beide Betriebsparteien zudem eine jeweils unterschiedliche Bedeutung. Während die Arbeitgeberseite z.B. bezogen auf eine adäquate Besetzung der Lehrerstellen im unternehmenseigenen Bildungszentrum für Gesundheitsberufe die Einstellung externer Lehrkräfte mit entsprechendem Hochschulstudium präferierte, wollte die Personalvertretung die eigenen, dort bislang eingesetzten Lehrkräfte, bei denen es sich überwiegend um unterschiedlich fortgebildetes Krankenpflegepersonal handelt, weiter qualifizieren. Die Personalvertretung hat auch darauf gedrängt, dass interne Stellenausschreibungen eine Qualifizierungszusage enthalten.

Hinsichtlich des geplanten Abbaus von Überstunden gab es unter Hinzuziehung von ÖTV-Vertretern zwar mehrere Vereinbarungsversuche und Absichtserklärungen der Arbeitgeberseite, die jedoch keine praktische Umsetzung fanden. Ebenso wenig spielten bei den Rationalisierungsprozessen Aufhebungsverträge eine Rolle, da zum Abbau entstandener Personalüberhänge andere beschäftigungssichernde Maßnahmen ausreichten. Aus Sicht der Unternehmensleitung ist das seinerzeit vermutete Ausmaß an erforderlichen personellen Anpassungsmaßnahmen bei Weitem nicht eingetreten, so dass auch die im Rahmen des Beschäftigungssicherungspaktes vorgesehenen »Zwangsversetzungen« nicht im großen Stil angewendet werden mussten. Vielmehr hätten solche potenziell anwendbaren Instrumente eher zu einer freiwilligen Mobilität und beruflichen Umorientierung, also zu einer selbständigen Anpassung der Beschäftigten an betriebliche Rationalisierungserfordernisse geführt. Eine Reduzierung der Beschäftigtenzahlen erfolgte somit über natürliche Fluktuation und Beurlaubungen, aber auch über Ausgliederungen und Vorruhestandsregelungen. Letztere wurden im Konsens zwischen beiden Betriebsparteien extensiv genutzt. Insgesamt wurden zwischen 1995 und 2000 rund 3000 Arbeitsplätze abgebaut.

Die Rationalisierungs- und Umstrukturierungsbemühungen haben dazu geführt, dass die Landeskliniken Südbergen im Bundesvergleich inzwischen kostendeckende Preise realisiert haben. Dennoch sieht die Bilanz aufgrund der weiterhin bestehenden Lasten aus der Altersversorgung negativ aus. Da das Anfang 2001 eingeführte kapitalgedeckte Altersversorgungssystem erst mittel- bis langfristig zu einem sukzessiven Kostenabbau führen wird und die auf Bundesebene ange-

dachten Reformen im Gesundheitswesen zu weiteren Kosteneinsparungen führen werden, sind für die Zukunft weitere Umstrukturierungsmaßnahmen, insbesondere Ausgliederungen von Teilbereichen des Unternehmens sowie Zusammenlegungen von Servicebereichen zu erwarten. Letztere sind bereits für den Apotheken- und Laborbereich geplant. Insofern werden auch weiterhin Personalüberhänge entstehen und die Rahmendienstvereinbarung beim Abbau derselben weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Trotz der bei der Umsetzung teilweise auftretenden Probleme bewerten die beiden Betriebsparteien die Umsetzung des Beschäftigungssicherungsvertrages als erfolgreich: Aufgrund des beiderseitigen Zusammenwirkens konnten betriebsbedingte Entlassungen verhindert und zudem die Kostenstruktur des Unternehmens wettbewerbsfähiger gemacht werden. Darüber hinaus hat die Rahmendienstvereinbarung zur Wahrung des Betriebsfriedens beigetragen und die Akzeptanz der Beschäftigten für betriebliche Rationalisierungserfordernisse erhöht. Durch den Verhandlungsprozess hat sich auch der zuvor relativ niedrige Anspruch der Unternehmensleitung an Personalentwicklung erhöht.

Aus Sicht der Personalvertretung sind entsprechende »Regelwerke« auch deshalb notwendig, um die aus Wettbewerbsgründen resultierenden Rationalisierungs- und Modernisierungserfordernisse transparent zu machen und unter Beteiligung der Personalvertretung aktiv zu strukturieren. Mit Hilfe dieser und anderer Vereinbarungen konnte die frühere Willkür bei vielen Unternehmensentscheidungen ausgeschlossen werden. Aus Sicht des Gesamtpersonalrates hat sich zudem das innerhalb der Rahmendienstvereinbarung vereinbarte Einigungsverfahren bei auftretenden Konflikten auf der Umsetzungsebene bewährt. Insgesamt haben sich somit die in der Vergangenheit zumeist konflikthaft verlaufenden Beziehungen zwischen den Betriebsparteien in atmosphärischer Hinsicht verbessert.

Zu einer Veränderung der Unternehmenskultur hat auch die seit 1997 eingerichtete »Strukturkommission« beigetragen, die sich aus Gewerkschaftsvertretern, verschiedenen Personalratsmitgliedern und Vertrauensleuten sowie zwei Vorstandsmitgliedern und drei weiteren Vertretern der Unternehmensleitung zusammensetzt. Dieses fünf bis sechs Mal im Jahr tagende Gremium bietet die Möglichkeit eines offenen Meinungsaustausches zwischen den Betriebsparteien.

## 4.6 BESONDERHEITEN DES FALLES

Durch den Abschluss der Rahmendienstvereinbarung zur Beschäftigungssicherung, die den einzelnen Mitarbeiter/innen sozusagen eine Widerspruchsmöglichkeit beim Übergang in ein anderes Unternehmen bzw. bei Versetzungen einräumt, konnte eine Akzeptanz in der Belegschaft für die zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens notwendigen organisatorischen und personellen Umstrukturierungsmaßnahmen geschaffen werden.

Grundsätzlich hat der Beschäftigungssicherungsvertrag eine Veränderung der Unternehmenskultur bewirkt. Anstelle der ehemals eher konflikthafter Auseinandersetzungen und der gezielten Ausgrenzungsstrategie der Unternehmensleitung gegenüber dem Gesamtpersonalrat trat eine »strategische Allianz«, die das Aushandeln eines Interessenausgleichs auf der Basis eines gegenseitigen Gebens und Nehmens und damit eine Gestaltung der erforderlichen Umstrukturierungsprozesse ermöglichte. Über die üblichen Mitbestimmungsrechte hinaus ist die Personalvertretung somit nicht nur konzeptionell, sondern auch auf der Umsetzungsebene an allen Rationalisierungsprojekten beteiligt worden. Dieser gestalterische Ansatz hat ihr den Zugang zu allen konzernrelevanten Aspekten im Zusammenhang mit der Umstrukturierung des Unternehmens eröffnet.

Spezifisch ist zudem die ausdrückliche Zusage des Unternehmens, die Kosten für eine externe Beratung der Personalvertretung zu tragen. Deren Inanspruchnahme hat nicht nur die Kompetenz der Arbeitnehmerseite erhöht, sondern auch ihre Position bzw. ihr Durchsetzungsvermögen während des Verhandlungs- und Umsetzungsprozesses gestärkt.



## 5 FALLSTUDIE: LOHBURGER ZEITUNGSVERLAG GMBH

---

Spezifisch für das hier behandelte betriebliche Beschäftigungsbündnis, das vor dem Hintergrund einer rasant fortschreitenden technologischen Entwicklung im Druck- bzw. Setzbereich zustande kam, sind die starke Einbindung des zuständigen Gewerkschaftssekretärs in den Verhandlungs- und Umsetzungsprozess sowie dessen enger Kontakt zur Unternehmensleitung. Im Gegensatz zur Aushandlungsebene gab es jedoch auf der Umsetzungsebene Probleme. Denn für die auf 15 Jahre befristete Beschäftigungsgarantie, die vornehmlich älteren Setzern eine Beschäftigung innerhalb des Zeitungsverlages bis zum Renten- bzw. Vorruhestandsübergang ermöglichen soll, hatten die von Um- bzw. Versetzung betroffenen Arbeitnehmer einen relativ hohen Preis in Form von minderqualifizierten Arbeitsplätzen und Einkommensverlusten zu zahlen.

### 5.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS

An dem als GmbH organisierten Zeitungsverlag sind 23 Privatpersonen bzw. Verleger beteiligt. Der Verlag gibt 16 Tageszeitungen sowie – über ausgegliederte Beteiligungsgesellschaften – diverse Anzeigen- bzw. Wochenblätter heraus. Weitere, in der zweiten Hälfte der 90er Jahre vollzogene Ausgliederungen betrafen die Bereiche Zustelldienst, Haustechnik und Online-Intermedia. Hintergrund für diese umfassende Restrukturierung des Unternehmens war einerseits ein von Unternehmensseite gewollter Ausschluss der zwischen Print- und Online-Bereich bestehenden innerbetrieblichen Konkurrenz. Andererseits wurde der Umbau des Unternehmens von Seiten der Gesellschafter auch deshalb betrieben, um bestehende rechtliche Möglichkeiten zur Einschränkung der betrieblichen Mitbestimmung bzw. zum Ausschluss der Arbeitnehmervertretung aus wirtschaftlichen Fragen zu nutzen. Durch das Outsourcen von Unternehmensteilen, das von Übergangsverträgen zur Besitzstandswahrung flankiert wurde, ging die Anzahl der Beschäftigten um mehr als 3600 zurück. Im Mai 2001 beschäftigte der nunmehr relativ kleine, von großen Medienkonzernen aber weiterhin unabhängige Zeitungsverlag ca. 660 Mitarbeiter/innen an 25 Standorten, darunter sieben größere Verlagshäuser, an denen wiederum kleinere Geschäftsstellen angegliedert sind. In dieser Unter-

nehmensstruktur gibt es insgesamt 10 Betriebsräte, die Delegierte in den Gesamtbetriebsrat entsenden.

Der Geltungsbereich des im Rahmen dieser Fallstudie untersuchten Beschäftigungspaktes erstreckt sich auf den Standort Heidhausen, und dort auch nur auf die innerhalb der sog. Vorstufe (Anzeigenherstellung, Montage, Korrektorat, Kamera- und Pressfaxarbeiten, Druckformherstellung, Plattenkopien) seinerzeit noch beschäftigten 50 Mitarbeiter/innen.

## **5.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

Grundsätzlich gibt es in der Medienbranche sehr viele neue Formen von Sozialplänen, Betriebsvereinbarungen, Branchendialoge und Qualifizierungsoffensiven, die u.a. organisatorische und personelle Umstrukturierungsmaßnahmen beinhalten. In diesem Kontext ist auch die hier behandelte Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung zu sehen, die insofern schon Vorbilder innerhalb der Branche hatte.

Der mit der rasant fortschreitenden technologischen Entwicklung in der Medienbranche einsetzende Wandel des Berufsbildes eines Schriftsetzers hat Anfang der 80er Jahre mit dem Übergang vom Blei- zum Fotosatz begonnen und schreitet – aktuell mit der Digitaltechnik – weiter voran. Diese Rationalisierungsschübe sind dadurch gekennzeichnet, dass zunehmend Zwischenschritte bei der Zeitungserstellung überflüssig werden, was zu Personalüberhängen führt. Um wettbewerbsfähig und auch von großen Medienkonzernen unabhängig zu bleiben, ist der Lohburger Zeitungsverlag diesen technologischen Entwicklungsprozess mitgegangen. Bereits in der ersten Hälfte der 90er Jahre wurden im Lohburger Zeitungsverlag wegen der Schließung der Satztechnik an zwei Standorten Sozialpläne abgeschlossen, in deren Rahmen insgesamt 103 Beschäftigte entlassen wurden. Bei den meisten dieser in der Satztechnik ehemals Beschäftigten handelte es sich um ältere Mitarbeiter/innen zwischen 40 und 55 Jahre, die im Gegensatz zu jüngeren Nachwuchskräften häufig als nicht so leistungs- und anpassungsfähig gegenüber neuen Techniken gelten. Diesen eine adäquate berufliche Perspektive zu bieten, war auch deshalb schwierig, weil in der ganzen Branche im Bereich der Satztechnik Rationalisierungsprozesse stattfanden. Daher wurde von gewerkschaftlicher Seite bei den Sozialplanverhandlungen verstärkte Vermittlungsversuche über das Arbeitsamt sowie Qualifizierungsmaßnahmen angestoßen. Letztere eröffneten



14 Setzern durch die Gründung einer eigenen Firma eine berufliche Perspektive. Auch Setzer aus Personalüberhängen anderer Standorte konnten dort untergebracht werden. Die Gründung und insbesondere den Fortbestand des neuen Betriebes hatte die solidarische Unterstützung der anderen Standorte ermöglicht, wo ein Teil der Satzarbeiten, wie Anzeigen und Rubriken, zu Gunsten der ehemaligen Kollegen abgezogen wurde. Die Auftragsvergabe an ehemalige Beschäftigte ging aber auch zu Lasten von Fremdfirmen. Durch die Zentralisierung dieser Arbeiten an einen Standort konnten Produktionsspitzen besser als zuvor aufgefangen werden. Insofern profitierte der Lohburger Zeitungsverlag davon, dass er den Weg einiger ehemaliger Mitarbeiter in die Selbständigkeit durch entsprechende Qualifizierungsangebote unterstützt und durch Auftragsvergabe den Bestand ihres neuen Betriebes gesichert hat. Dennoch blieb ein Großteil der entlassenen Setzer arbeitslos.

In der jüngsten Vergangenheit hat der Lohburger Zeitungsverlag mit einem Investitionsvolumen von rund 120 Mio DM angrenzend an den Standort Heidhausen eines der modernsten Druckzentren in Europa gebaut, das als landesweites Zentrum fungieren soll. Angesichts dieser Entwicklung in der Nachbarstadt waren Personalanpassungen am Standort Heidhausen sowie eine Umverteilung der verbleibenden Satzarbeiten absehbar. Daher wollte dort die Belegschaft und ihre Interessenvertreter, aber auch die Geschäftsleitung einen anderen Weg als an den beiden anderen Standorten zuvor gehen und Entlassungen vermeiden.

### **5.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Im Rahmen eines Festaktes wurde die »Betriebsvereinbarung zum Bündnis 2000« am 21. August 1997 von der Unternehmensleitung und dem örtlichen Betriebsrat unterzeichnet. Dieser Beschäftigungspakt beinhaltet speziell für die in der Vorstufe am Standort Heidhausen beschäftigten Mitarbeiter/innen eine zunächst auf 15 Jahre befristete Beschäftigungsgarantie. Zielsetzung dieser relativ langen Laufzeit war es, den vornehmlich älteren Setzern eine Beschäftigung innerhalb des Unternehmens bis zum Übergang in die Rente bzw. in den Vorruhestand zu ermöglichen. Voraussetzung für diese vergleichsweise lange Beschäftigungsgarantie des Arbeitgebers war jedoch die Bereitschaft der Arbeitnehmer, den potenziellen Einsatz in andere Tätigkeitsfelder und die daraus resultierenden Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Ihre Bereitschaft hatten die Beschäftigten durch ihren individuellen Beitritt zum Beschäftigungsvertrag bzw. durch die Un-

terzeichnung entsprechender einzelvertraglicher Regelungen zu dokumentieren, die zum Bestandteil des individuellen Arbeitsvertrages wurden. Der Beschäftigungssicherungsvertrag gilt somit nur für diejenigen Beschäftigten, die diese Ergänzungsverträge unterzeichnet haben. Dadurch verpflichteten sie sich zu mehr Flexibilität und Mobilität, und zwar nicht nur im Hinblick auf ihren Einsatz im Unternehmen, sondern auch hinsichtlich ihrer Arbeitszeit und ihrer Fortbildung. Für die aus notwendigen personellen Anpassungsmaßnahmen resultierenden wirtschaftlichen Nachteile beinhaltet die Vereinbarung verschiedene Ausgleichsregelungen.

Ergänzend zu dem für die Vorstufe am Standort Heidhausen geltenden »Bündnis 2000« gibt es auf Gesamtbetriebsratsebene eine Vereinbarung zu Mobilitätshilfen bei Versetzungen in andere Verlagsstandorte, die Zuschüsse für Umzugs-, Anzeigen- und Fahrtkosten, zinsfreie Darlehen und Urlaub im Zusammenhang mit einem Wohnortswechsel regelt, sowie eine zwischen GBR und Verlagsleitung initiierte Qualifizierungsoffensive.

Die »Betriebsvereinbarung zum Bündnis 2000« beinhaltet als Beitrag der Arbeitnehmerseite folgende Elemente:

- Mit Unterzeichnung der einzelvertraglichen Regelungen zum Beschäftigungssicherungsvertrag räumen die Beschäftigten der Unternehmensleitung bei Änderungen der Produktionsmethoden und -abläufe sowie bei einer Verringerung des Produktionsvolumens ein Direktionsrecht zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten ein. Die reguläre Wochenarbeitszeit von 35 Stunden soll künftig auf 30 Wochenstunden ohne Lohnausgleich verkürzbar, aber auch ausdehnbar sein.
- Das Direktionsrecht erstreckt sich weiterhin auf notwendige Umsetzungen innerhalb und außerhalb des Betriebes, die mit einer geringeren Vergütung verbunden sein können, sowie auf die Nutzung von Vorruhestandsregelungen, insbesondere Altersteilzeit. Bei denjenigen Beschäftigten, welche die gesetzlichen Anspruchsvoraussetzungen zur Nutzung der Altersteilzeit erfüllen, reduziert sich die Arbeitszeit auf die Hälfte der regulären Arbeitszeit, d.h. auf 17,5 Wochenstunden.
- Mit der Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung stimmt der Betriebsrat dem Direktionsrecht der Unternehmensleitung in den o.g. Zusammenhängen zu. Lediglich bei Vorliegen »schwerwiegender« Gründe kann er sich der damit verbundenen Einschränkung seiner Mitbestimmungsrechte nach § 99 BetrVG versagen.

Als Gegenleistung des Arbeitgebers enthält die Betriebsvereinbarung folgende Zusagen:

- Die den Beschäftigungspakt unterzeichnenden Mitarbeiter/innen erhalten bis zu ihrem einvernehmlichen Ausscheiden eine mindestens 15-jährige Beschäftigungsgarantie die jeweils für weitere fünf Jahre verlängert wird, sofern keine wirtschaftliche Notlagen innerhalb des Unternehmens auftreten. Ausgenommen von dieser Regelung sind personen- und verhaltensbedingte Kündigungen, aber auch diejenigen Beschäftigten, die zur »Mitwirkung im Sinne der vorstehenden Regelungen nachhaltig nicht bereit sind.«
- Des Weiteren verpflichtet sich das Unternehmen, die Mitarbeiter/innen entsprechend den betrieblichen Notwendigkeiten und für künftige Aufgabenbereiche zu qualifizieren. Bei Versetzungen wird als Mobilitätshilfe ein Übergangsgeld von zwei Jahren gewährt: Während einer Probezeit von sechs Monaten wird das bisherige Einkommensentgelt in voller Höhe und für die sich daran anschließenden 18 Monate ein auf 80 Prozent abgesenktes Einkommen gezahlt. Durch den Arbeitsplatzwechsel fortfallende Schichtzulagen werden für eine Übergangsfrist von zwei Jahren zur Hälfte weiter gezahlt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, freiwillig aus dem Unternehmen über Abfindungen auszuschneiden bzw. darüber den Gang in die Selbständigkeit zu finanzieren. In solchen Fällen finden die Abfindungsregelungen aus früheren Sozialplänen (s.o.) Anwendung.
- Zur Regelung anfallender Mehrarbeit sollen kurzfristige und langfristige Arbeitszeitkonten eingeführt werden; letztere mit verzinsbaren Ansparmöglichkeiten für den Vorruhestand, die – anders als bei den meisten Langzeitarbeitszeitkonten anderer Betriebe – über eine Insolvenzsicherung bzw. über eine Sammelbürgschaft abgesichert sind. Bei erforderlichen Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung sowie bei Versetzungen und Herabstufungen wird zum Ausgleich finanzieller Einkommensverluste das LZAK »einmalig mit einem Bonus in Höhe von 20 Prozent aufgestockt.«
- Darüber hinaus verpflichtet sich der Arbeitgeber, die durch Altersteilzeit freiwerdenden Stellen durch einen Ausgebildeten oder Arbeitslosen wiederzubesetzen. An die Nutzer von Altersteilzeit zahlt das Unternehmen einen Aufstockungsbetrag von bis zu 34 Prozent auf das laufende Brutto-Teilzeitarbeitsentgelt sowie »zusätzliche Beiträge zur Rentenversicherung für den Unterschiedsbetrag zwischen dem tatsächlich erzielten Brutto-Teilzeitarbeitsentgelt und 90 Prozent des Brutto-Vollzeitarbeitsentgelts, maximal bis zur Beitragsbemessungsgrenze.«

- In der Betriebsvereinbarung betont der Arbeitgeber zudem seine Tarifgebundenheit.

Bei Konflikten auf der Umsetzungsebene oder im Hinblick auf notwendige Modifikationen der Betriebsvereinbarung aufgrund rechtlicher, wirtschaftlicher oder technischer Veränderungen ist ein der Einigungsstelle bzw. dem Arbeitsgericht vorgeschaltetes Schlichtungsverfahren vorgesehen. Ab 2003 besteht in solchen Fällen die Möglichkeit, das betriebliche Beschäftigungsbündnis aufzukündigen. Nach Ablauf der Geltungsdauer von 15 Jahren ist eine Verlängerung der Beschäftigungsgarantie für jeweils 5 Jahre vorgesehen, sofern sie nicht von einer der Betriebsparteien aufgekündigt wird. In diesem Fall sind unverzüglich Nachverhandlungen zu strittigen Punkten unter möglicher Nutzung des vorgeschalteten Schlichtungsverfahrens aufzunehmen. Führen diese nicht zum Konsens, endet der Beschäftigungspakt mit Ablauf der Kündigungsfrist.

#### **5.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Entscheidend für das Zustandekommen der Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag war aus Sicht aller daran Beteiligten das zwischen Verlagsleitung, Personalleitung, Betriebsrat und dem zuständigen Gewerkschaftssekretär der IG Medien über viele Jahre bestehende Vertrauensverhältnis. Für die konsensorientierte Zusammenarbeit ist auch das gute persönliche Verhältnis untereinander kennzeichnend. Neben den formellen Zusammenkünften finden zwischen dem Gewerkschaftssekretär und dem Geschäftsführer regelmäßige »Kamingespräche« statt, die einem offenen Meinungs austausch dienen. Auch während den Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag fand auf unterschiedlichen Ebenen ein ständiger Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten statt.

Dabei wurde der siebenköpfige Betriebsrat von der IG Medien nicht nur beratend begleitet und unterstützt, vielmehr gab der zuständige Gewerkschaftssekretär auch den Anstoß zu den Verhandlungen. Trotz den an einigen Punkten konträr geführten Diskussionen fanden die Betriebsparteien immer Kompromisse, die »der Sache dienlich waren«. Zielsetzung der Arbeitnehmerseite dabei war es, möglichst eine lebenslange Beschäftigungsgarantie für die in der Vorstufe am Standort Heidhausen Beschäftigten auszuhandeln. Zielsetzung der Unternehmensseite war es darüber hinaus, wettbewerbsfähigere Produktionsbedingungen zu schaffen und als Voraussetzung dazu die Mobilität und Flexibilität der Mitarbeiter/innen zu erhöhen, um Beschäftigungslücken im Unternehmen besser schließen zu können.

Der Betriebsrat hat sich ebenso wie die Geschäftsleitung von juristischer Seite beraten lassen. Die Entwicklung einer Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit wurde zudem durch das Landesarbeitsamt, der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und der Landesversicherungsanstalt sowie durch die IG Medien beratend unterstützt. Während des Verhandlungsprozesses wurde die Belegschaft kontinuierlich informiert, insbesondere durch den in der Satztechnik beschäftigten Betriebsratsvorsitzenden und den zuständigen Gewerkschaftssekretär. Darüber hinaus fanden Betriebsversammlungen unter Beteiligung der Geschäftsleitung statt. Im Verlauf der sukzessiv geführten Verhandlungen erfolgte jeweils eine Rückkopplung mit den von bestimmten Maßnahmen Betroffenen. Die von der Belegschaft nicht mitgetragenen Verhandlungsergebnisse wurden teilweise zurückgenommen. Insofern wurde der betriebliche Beschäftigungspakt im Konsens mit der Belegschaft entwickelt.

Erst nach Unterzeichnung aller in der Vorstufe am Standort Heidhausen Beschäftigten trat das »Bündnis 2000« in Kraft. In einigen Fällen musste die Arbeitnehmervertretung und/oder die Geschäftsführung zuvor Überzeugungsarbeit leisten.

## **5.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Das betriebliche Beschäftigungsbündnis ist aus Sicht der Betriebsparteien im Interesse sowohl der Arbeitnehmer- als auch der Arbeitgeberseite »gut gelungen«. Die größte Schwierigkeit bestand und besteht aus Sicht der Personalleitung jedoch darin, »den Pakt zu leben«. Täglich müsse den Mitarbeiter/innen das Erfordernis seiner Umsetzung bewusst gemacht werden. Einzelne wollten zwar die Rechte aus der Betriebsvereinbarung nutzen, nicht aber die damit verbundenen Pflichten einhalten.

Um die am Standort Heidhausen im Satzbereich entstandenen Personalüberhänge auch an anderen Standorten unterzubringen, wurden verschiedene Modelle entwickelt, die jedoch nicht umgesetzt wurden. Versetzungen haben, abgesehen von einigen externen (Rück-)Versetzungen, die auf Wunsch der Beschäftigten erfolgten, bislang überwiegend am eigenen Standort stattgefunden. Damit war jedoch teilweise ein Wechsel von einem langjährigen, anspruchsvollen Arbeitsplatz zu einer Wartungs-, Hausmeister- oder Pförtner Tätigkeit, also kein gleichwertiger Arbeitsplatzwechsel verbunden. Die davon Betroffenen hatten nicht nur

eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen, sondern mittelfristig auch wirtschaftliche Nachteile in Kauf zu nehmen. Insofern war es sehr schwierig, die Beschäftigten auf freiwilliger Basis für einen »solch schweren Schritt« zu bewegen. Aus Unternehmenssicht war die Umsetzung des Beschäftigungspaktes insbesondere dann problematisch, wenn sich qualifizierte Mitarbeiter/innen freiwillig versetzen ließen, während weniger Qualifizierte und weniger Leistungsfähige dazu nicht bereit waren. Dennoch hat in keinem dieser Fälle die Geschäftsführung von ihrem diesbezüglich eingeräumten Direktionsrecht Gebrauch gemacht.

Um vorrangig eigenen Mitarbeiter/innen Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten, wurde auf Vorschlag der Produktionsleitung anstelle einer Fremdvergabe der in der Druckerei durchzuführenden Maschinenwartungsarbeiten ein Personalpool bzw. die sog. Service-Schicht für vier Setzer eingerichtet. Als Anreiz für einen Wechsel in die Service-Schicht gab es für zuvor geleistete, künftig aber wegfallende Überstunden eine einmalige Ausgleichszahlung. Bei Freiwerden von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen, z. B. im Versand, wurden die in der Service-Schicht vorübergehend eingesetzten Mitarbeiter/innen dorthin versetzt und zum Teil für die neue Aufgabe qualifiziert. Inzwischen konnte der Personalüberhang u.a. über diese Pool-Lösung abgebaut werden. Diese hat sich aus Sicht des zuständigen Gewerkschaftssekretärs als Instrument besonders bewährt, um die aus technischen Rationalisierungsprozessen resultierenden Personalüberhänge zu regeln bzw. Entlassungen zu vermeiden.

Gegenüber den im Jahr 1997 am Standort Heidhausen in der Satztechnik 50 Beschäftigten arbeiten dort drei Jahre später 43 Setzer. Diese aus den Rationalisierungserfordernissen in der Satztechnik resultierende Personalanpassung erfolgte vornehmlich über Versetzungen. Darüber hinaus sind sieben ehemalige Setzer zwischenzeitlich über Altersteilzeit, drei weitere über Abfindungen freiwillig ausgeschieden, darunter ein Setzer, der sich im Lebensmittelbereich selbstständig gemacht hat. Insgesamt wurden zehn Arbeitslose als Ersatz für die über Altersteilzeit ausgeschiedenen Mitarbeiter/innen in der Satztechnik eingestellt, von denen aber nur vier im Unternehmen verblieben sind. Vor dem Hintergrund, dass eine Förderung der Altersteilzeit über die Bundesanstalt für Arbeit Neueinstellungen für die über dieses Vorruhestandsmodell ausscheidenden Mitarbeiter/innen voraussetzt, hat die Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit bewirkt, dass am Standort wieder ausgebildet wird. Seit August 1998 werden pro Jahr zwei Auszubildende eingestellt, für die auch eine längerfristige Übernahme geplant ist, um die Satztechnik zu verjüngen. Von diesen Auszubildenden haben einzelne ihre Ausbildung jedoch vorzeitig abgebrochen.

Die geplante Arbeitszeitverkürzung auf 30 Wochenstunden als Mittel zur Umverteilung der vorhandenen Arbeiten auf die eigenen Mitarbeiter wurde nicht umgesetzt. Vorübergehend wurde eine Einschichtproduktion eingeführt, die mit monatlichen Einkommensverlusten bis zu 400 DM brutto verbunden war. In der Zwischenzeit wird jedoch wieder im 2-Schichten-System gearbeitet. Zudem fand eine Ausdehnung der Arbeitszeit statt, um Arbeitsspitzen über Überstunden abzubauen. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass im Jahr 2001 die Satztechnik – stärker als im Rahmen des Beschäftigungsbündnisses zunächst geplant war – ins Unternehmen zurückgeholt wurde, um die eigenen Beschäftigten auszulasten. Ein weiterer Grund für das Zurückfahren der Fremdvergabe war, dass die im Bereich Satzherstellung tätigen externen Firmen häufig nicht den unternehmenseigenen Anforderungen genügten. Insofern hat dieser Umverteilungsprozess innerhalb der Satztechnik der Arbeitgeberseite auch deutlich gemacht, dass die eigenen, häufig älteren Mitarbeiter/innen entgegen dem gängigen Vorurteil sehr wohl leistungsfähig und gegenüber neuen Techniken anpassungsfähig sind.

Von dem Teilzeitmodell für ältere Arbeitnehmer ist man inzwischen abgerückt, da die Betroffenen nicht wie ursprünglich geplant regelmäßig 17,5 Wochenstunden, sondern 12 Wochen am Stück Vollzeit gearbeitet und im Anschluss daran 12 Wochen pausiert haben. Die danach jeweils erforderliche Einarbeitungszeit war ineffizient, so dass alle Altersteilzeitverträge inzwischen auf das Blockmodell umgestellt wurden. Während der Branchentarifvertrag für die Inanspruchnahme von Altersteilzeit einen 90-prozentigen Rentenausgleich vorsieht, gewährt der Lohburger Zeitungsverlag einen 100-prozentigen Ausgleich für eintretende Rentenverluste. Diesbezüglich berechnete und kapitalisierte Ausgleichszahlungen erhalten die über Altersteilzeit ausscheidende Mitarbeiter/innen, die sie in die Rentenversicherung oder andere Altersvorsorgesysteme einzahlen, aber auch für andere Zwecke, wie etwa zur Abzahlung von Wohneigentum, verwenden können.

Im Rahmen der von Gewerkschaftsseite zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Betrieben im Medienbereich vorangetriebenen und nach dem Modell eines großen Zeitungsverlages entwickelten Qualifizierungsoffensive sollen die individuellen Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten – jeweils angepasst an die technologische Entwicklung – geprüft und umgesetzt werden. Zur Koordination der inner- und außerbetrieblichen Schulungen wurde in Kooperation mit dem Arbeitgeberverband ein Förderkreis eingerichtet. In diesem Kontext wurden auch Qualifizierungsangebote für den Bereich Satztechnik entwickelt, die von den Mitarbeiter/innen am Standort Heidhausen zum Teil genutzt werden konnten.

Insgesamt hat sich der Beschäftigungssicherungspakt aus Sicht aller beteiligten Parteien bewährt. Statt eines teuren Sozialplans konnten mit einem vergleichsweise geringen Mittelvolumen beschäftigungssichernde Maßnahmen, wie Alterszeitzeit bzw. ein hundertprozentiger Ausgleich der Rentenminderung sowie andere Ausgleichszahlungen, realisiert werden. Die Aufwendungen des Unternehmens konnten über Rationalisierungsgewinne mehr als ausgeglichen werden. Während der Preis für die satztechnische Erstellung einer Zeitungsseite vor einigen Jahren noch bei 550 bis 600 DM lag, liegt er im Jahr 2001 zwischen 300 und 400 DM. Doch nach wie vor liegt der Herstellungspreis über den Preisen von Fremdanbietern, so dass auch weiterhin ein Anpassungsdruck auf das Preisniveau bestehen wird, der auch in Zukunft personelle Anpassungen erfordern wird. Dennoch haben die organisatorischen und personellen Umstrukturierungsmaßnahmen das Unternehmen wettbewerbsfähiger und von Fremdvergabe weitgehend unabhängig gemacht.

Aus Sicht des Betriebsrates konnte neben einer bis zur Rente reichenden Arbeitsplatzsicherheit die in der Branche vergleichsweise hohen übertariflichen Sozialleistungen und das relativ hohe Lohnniveau gesichert werden. Die materiellen Verluste Einzelner wurden teilweise ausgeglichen. Man habe gemeinsam einen vernünftigen Weg gefunden, um die Arbeitsbedingungen trotz rasant fortschreitender Technologisierung optimal zu gestalten und – trotz schwieriger Einzelfälle – die Selbstorganisation und Motivation der Mitarbeiter/innen in diesem Prozess zu stärken. Zugleich habe sich die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen erhöht und sich das Betriebsklima verbessert. Bewährt habe sich ebenfalls der Qualifikationsaspekt: Fast alle im Druckbereich Beschäftigten haben inzwischen einen Kammerabschluss, so dass der Anteil der Un- und Angelernten in diesem Bereich nahezu verschwunden ist. Insofern hätten alle Parteien von der Betriebsvereinbarung profitiert, die vor allem aber das Überleben der Satztechnik am Standort ermöglicht habe.

## **5.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Die ständige Rückkopplung einzelner Verhandlungsschritte mit der Belegschaft waren für diesen Aushandlungsprozess kennzeichnend. Spezifisch für die Unternehmenskultur beim Lohburger Zeitungsverlag ist zudem die zwischen den Vertretern der Unternehmensleitung, dem Gewerkschaftssekretär der IG Medien und dem örtlichen Betriebsrat über die gemeinsame langjährige Arbeit entstandene



persönliche Bindung. Trotz des vergleichsweise kleinen und ohne Freistellungsmöglichkeiten agierenden Betriebsrates konnte dieser seine Forderungen innerhalb des betrieblichen Beschäftigungsbündnisses vor allem wegen der kontinuierlichen Unterstützung, Beratung und Begleitung durch den Gewerkschaftsvertreter durchsetzen. Für die langjährige Beschäftigungssicherung war die Arbeitnehmerseite bereit, minderqualifizierte Arbeitsplätze und Einkommensverluste für einzelne Betroffene hinzunehmen. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass es auf der Umsetzungsebene Probleme gab, für solch einen einschneidenden Arbeitsplatzwechsel Freiwillige zu finden.

Wohl aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung hat letztere die Einschränkung ihrer Mitbestimmungsrechte in Kauf genommen bzw. auf die ihr nach § 99 BetrVG eingeräumten Mitbestimmungsrechte bei Versetzungen, Umgruppierungen etc. dadurch verzichtet, dass der Unternehmensleitung in diesen Fragen ein Direktionsrecht eingeräumt wurde. Diese Einschränkung betrifft jedoch nur die formale Ebene. In der Realität hat sich die Einbindung der Arbeitnehmervertretung in personalpolitische Fragen durch das betriebliche Beschäftigungsbündnis eher noch intensiviert. Über individuelle Fälle wird unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte ausführlich zwischen den Betriebsparteien verhandelt. Insofern ist die Personalplanung transparenter geworden.



## **6 FALLSTUDIE: METALLWERKE GMBH**

---

Im nachfolgend skizzierten Fall aus der Metallindustrie standen die Verhandlungspartner aufgrund des Bekanntheitsgrades des Arbeitgebers, der das Amt eines hochrangigen verbandlichen Interessenvertreters bekleidet, sozusagen unter ständiger öffentlicher Beobachtung. Die Betriebsparteien mussten bei ihren Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungsvertrag also davon ausgehen, dass dieser Modellcharakter für andere Unternehmen haben würde. Daher wurde der Aushandlungsprozess von gewerkschaftlicher Seite intensiv begleitet und unterstützt.

### **6.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS**

Die insgesamt 1420 Beschäftigten des nicht-konzernabhängigen Unternehmens verteilen sich auf fünf Produktionsstätten; vier davon sind kleinere Tochtergesellschaften, von denen sich wiederum zwei im Ausland befinden. Die Kunden des Unternehmens sind – nach Umsatz gerechnet – zu etwa drei Viertel Automobilhersteller und -zulieferer. Mit 1130 Beschäftigten ist der Betrieb am Stammsitz des Unternehmens in Filsstadt – auf ihn bezieht sich die vorliegende Fallstudie – mit Abstand der größte. Er fungiert zum weit überwiegenden Teil als Systemlieferant der Automobil- und Automobilzuliefererindustrie; hergestellt werden Pressteile, einbaufertige Komponenten sowie Karosseriewerkzeuge. Ein kleinerer Geschäftsbereich ist die Produktion verfahrenstechnischer Maschinen und Apparate.

65 Prozent der ca. 800 im gewerblichen Bereich des Werks Filsstadt Beschäftigten sind Facharbeiter. Fast alle Beschäftigten arbeiten mit unbefristetem Vertrag.

### **6.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

Vor dem Hintergrund der Absatzkrise der Automobilindustrie erlebte die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung der Metallwerke GmbH in der ersten Hälfte der 90er Jahre einen deutlichen Einbruch. 1992 bis 1996, in dem dreijährigen Zeitraum vor Abschluss des ersten Beschäftigungssicherungsvertrages, wurden rund 200 Ar-

beitsplätze über Sozialplanregelungen (Vorruhestand sowie Aufhebungsverträge mit Abfindung) abgebaut sowie die jährliche Zahl der neuen Ausbildungsplätze (zuvor 30) halbiert.

Mit dem Ziel, die seinerzeit etwa 1000 Arbeitsplätze am Standort Filsstadt abzusichern, unterzeichneten beide Betriebsparteien im Januar 1996 eine erste Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung, die im darauffolgenden Jahr mit einigen Modifikationen fortgeführt wurde (vgl. den folgenden Abschnitt). Hintergrund und Anlass des Vertragsabschlusses war das Bestreben der Geschäftsleitung, eine Kostenreduzierung zu erreichen, deren Notwendigkeit sie mit einer Verschärfung des Wettbewerbs unter den Automobilzulieferern begründete. Der Arbeitgeber brachte in diesem Zusammenhang die Möglichkeit ins Spiel, umfangreiche Teile der Produktion in das französische Tochterunternehmen zu verlegen; die dortigen Kosten lagen nach seinen Angaben um etwa 20 Prozent niedriger als diejenigen in Filsstadt.

### **6.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Der am 13.10.1997 vom Geschäftsführenden Gesellschafter und vom Betriebsratsvorsitzenden unterzeichnete »Standort- und Beschäftigungssicherungsvertrag 2002« bezieht sich ausschließlich auf das Stammhaus des Unternehmens in Filsstadt. Zusätzlich zu den Regelungen dieses, bis Ende 2002 geltenden Vertrages bleiben zwei, im Jahre 1996 abgeschlossene Vereinbarungen sowie eine dazu gehörende Protokollnotiz weiterhin in Kraft. Dem Beschäftigungspakt liegen also insgesamt vier Vertragsdokumente zugrunde, wobei die 1996 getroffenen Regelungen durch den aktuellen Beschäftigungssicherungsvertrag teilweise modifiziert werden. Eine »Zusammenschau« der vier Vereinbarungen ergibt das im folgenden umrissene Regelungswerk.

Den mit Abstand meisten Raum nehmen die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit ein, die es ermöglicht, den Arbeitseinsatz besser auf den Arbeitsanfall abzustimmen, und in der Vereinbarung als »entscheidender Wettbewerbsfaktor« bezeichnet wird.

- Bei Kapazitätsengpässen ist es möglich, die Arbeitszeiten in der betreffenden betrieblichen Einheit in einem zu vereinbarenden Zeitraum verbindlich zu verlängern (bis zu 45 Wochenstunden). Bei Unterauslastung kann die Arbeitszeit verkürzt werden (maximal um 70 Stunden bzw. 10 Arbeitstage im Monat). Die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit muss im Durchschnitt innerhalb von 24

Monaten erreicht werden. Die individuellen Zeitguthaben und Zeitschulden werden auf Flexi-Konten übertragen, deren Grenzen bei +160 und –80 Stunden liegen.

- Der Abbau von Zeitguthaben kann erfolgen durch eine feste tägliche Arbeitszeitverkürzung oder freie ganze Tage, die entweder individuell oder von Mitarbeitergruppen genommen werden. Zeitschulden werden durch eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit (wöchentlich maximal 45 Stunden) ausgeglichen. Die Form des Abbaus wird in einer verbindlichen, durch die Abteilung zu erstellenden Arbeitszeitplanung festgelegt.
- Der Stand der Flexi-Konten wird quartalsweise mit dem Betriebsrat besprochen. Wenn die Zeitguthaben bzw. -schulden in einer betrieblichen Einheit die Schwellen von +120 und –40 Stunden überschreiten, müssen die Betriebsparteien konkrete Maßnahmen des Gegensteuerns vereinbaren. Bei Überschreiten des oberen Richtwerts gehören dazu auch Neueinstellungen und die Übernahme von Jungfacharbeitern, wobei die »erkennbare Geschäftsentwicklung und Auslastungsprognose« berücksichtigt werden müssen.
- Betrieblich bedingte Mehrarbeit an arbeitsfreien Tagen, also Samstagsarbeit, wird ohne Zuschläge vergütet oder als Freizeit auf dem Flexi-Konto gutgeschrieben. Sie muss rechtzeitig mit dem Betriebsrat vereinbart worden sein.
- Auch die Gleitzeitregelung wird flexibilisiert: die Grenzen des Gleitzeitkontos werden deutlich – und zwar auf +20/-15 Stunden – ausgedehnt.

Die angeführten Regelungen sind durch den geltenden Manteltarifvertrag abgedeckt, der vor dem Hintergrund der Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden eine weitgehende Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht, diese aber an den Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen bindet.

Des Weiteren werden folgende arbeitszeitrelevanten Regelungen getroffen:

- Die Laufzeit von kapitalintensiven Maschinen und Anlagen wird verlängert, indem sie während der Pausen durchlaufen (hierzu werden entsprechende Einzelvereinbarungen getroffen). Mit Hilfe einer Springerregelung wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter die vorgeschriebenen Pausen zeitlich versetzt nehmen können.
- An Arbeitsplätzen mit Leistungsentlohnung werden die Erholzeitpausen unter pauschaler Anrechnung der Arbeitsunterbrechungen auf 20 Minuten je Schicht reduziert.
- Flexible Mehrschichtsysteme – zur Bewältigung von Auftragsspitzen und zur Optimierung von Durchlaufzeiten – werden auf weitere Bereiche ausgedehnt.

Kostensenkungen sollen auch durch eine Senkung des Krankenstandes (auf 4 Prozent bei den gewerblichen Mitarbeitern und 2 Prozent bei den Angestellten) erreicht werden. Dies soll nicht durch den Einsatz von Sanktionsmitteln erreicht werden, sondern durch Vorschläge zur Gesundheitsförderung, die von einem Arbeitskreis entwickelt werden, in dem der betriebsärztliche Dienst, der Sicherheitsingenieur, der Betriebsrat und das Personalwesen vertreten sind.

Im Gegenzug zu den Kostensenkungsmaßnahmen macht der Arbeitgeber folgende Zusagen:

- Investitionen in Höhe von mindestens 50 Mio DM;
- Angebot von 16 Ausbildungsplätzen jährlich (zuvor 15);
- Übernahme der erfolgreichen Ausbildungsabsolventen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis (außer bei Vorliegen personenbedingter Gründe, die dem entgegenstehen);
- Kein Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen – allerdings unter dem Vorbehalt, dass während dieses Zeitraums keine einschneidende Änderung der Auftragslage eintritt, die »mit innerbetrieblichen sowie tariflichen und gesetzlichen Maßnahmen nicht ausgeglichen werden kann«.

Eine ggf. notwendige Reduzierung von Personalüberhängen soll statt dessen auf alternativen Wegen erfolgen. Genannt werden: Umsetzungen und Versetzungen, Auflösungsverträge mit Abfindung, Übergang in den Vorruhestand ( auf Einzelfälle beschränkt), Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen.

Und schließlich sind in dem Beschäftigungspakt – ohne weitere Erläuterungen – folgende Maßnahmen aufgelistet, die zur Verbesserung der Kostenstruktur umgesetzt werden sollen: Ausweitung von Gruppenarbeit, Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens, Maßnahmen zur Verbesserung der Rüstzeiten und Minimierung der Ausfallzeiten, Qualifizierungsmaßnahmen, Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation.

## **6.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Der Geschäftsführende Gesellschafter, der die GmbH seit mehr als 25 Jahren leitet, blickt auf langjährige tarifpolitische Erfahrungen zurück und ist ein wichtiger Repräsentant der Arbeitgeberverbände. Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, die aufgrund dessen auf ihn und das Unternehmen gerichtet ist, hat Auswirkungen auf das Verhältnis der Betriebsparteien zueinander. Nach Angaben des Betriebsrats ist

der Arbeitgeber »fair, aber hart in der Sache«. Da der Arbeitgeber sich innerhalb seines Verbandes nicht dem Vorwurf aussetzen wolle, im eigenen Unternehmen eine »weiche Linie« zu verfolgen, und er die Forderungen, die er als Verbandsvertreter erhebt, im eigenen Unternehmen umsetzen möchte, seien die Verhandlungen mit ihm oft schwierig. Auf der anderen Seite sei er gezwungen, im Umgang mit dem Betriebsrat und der Belegschaft eine gewisse Vorbildfunktion wahrzunehmen. Auch was den hier untersuchten Beschäftigungspakt angeht, musste der Geschäftsführer davon ausgehen, dass er weit über die Grenzen des Unternehmens hinaus wahrgenommen wird.

Der Betriebsratsvorsitzende, der zugleich Mitglied des Aufsichtsrats ist, ist seit fast 35 Jahren Mitglied des Betriebsrats und steht ihm seit 1984 vor. Während dieser Zeit war er nicht nur auf der betrieblichen, sondern auch auf der tariflichen Ebene als Arbeitnehmervertreter aktiv. Der BR-Vorsitzende versteht sich einerseits als konsequenter Interessenvertreter, ist aber andererseits auch in der Lage, strittige Punkte durch Gespräche im Vorfeld so weit zu entschärfen, dass das Entstehen von Konflikten mit beidseitig verhärteten Positionen vermieden wird.

Im Stammhaus liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad (IGM) bei 85 Prozent. Die Belegschaft verfügt über relativ intensive Erfahrungen mit Arbeitskämpfen, da sie – aufgrund der hervorgehobenen Position des Arbeitgebers – von der Gewerkschaft regelmäßig in Warnstreiks einbezogen wird. Insgesamt ist das Klima zwischen den Betriebsparteien jedoch von keiner hohen Konfliktintensität gekennzeichnet, was man daran ablesen kann, dass es in den letzten 25 Jahren nur zwei Einigungsstellenverfahren gab.

Am Anfang der Entwicklung, die zum Abschluss des Beschäftigungspakts führte, stand das Bestreben der Geschäftsleitung, durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie durch eine Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten Kosten zu reduzieren. Die Arbeitszeitflexibilisierung sollte zum einen Mehrarbeitszuschläge weitgehend zum Verschwinden bringen und zum anderen den Spielraum des Unternehmens vergrößern, Schwankungen der Auftragslage bei unveränderter Mitarbeiterzahl – also ohne Einstellungen und Entlassungen – zu bewältigen.

Da die Einführung flexibler Arbeitszeiten den Abschluss einer diesbezüglichen Betriebsvereinbarung voraussetzt, konnte der Betriebsrat der Metallwerke seine Zustimmung von Gegenleistungen des Arbeitgebers – konkret: Zusagen in puncto Standort- und Beschäftigungserhalt – abhängig machen.

Die Verhandlungen zu den beiden Beschäftigungssicherungsvereinbarungen verliefen relativ konfliktfrei. Einen Dissens zwischen den Betriebsparteien gab es im wesentlichen in folgenden Punkten:

- die Einführung des Samstags als Regelarbeitstag und die damit verbundene Frage der Mehrarbeitszuschläge,
- die Übernahme der Ausgebildeten,
- die Laufzeit des Vertrags.

Mit der Begründung, die anderen fünf Wochentage böten kein hinreichendes Flexibilitätspotenzial, und der Spielraum, die kostspieligen Maschinen länger laufen zu lassen, müsse erweitert werden, sollte der Samstag nach dem Willen der Geschäftsleitung zum Regelarbeitstag gemacht werden. Ein Arbeitseinsatz am Samstag sollte seinen Ausnahmecharakter verlieren, also nicht mehr der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen und vor allem zuschlagsfrei sein. Wurde nach der ersten Vereinbarung noch Arbeitseinsatz an arbeitsfreien Werktagen, also Samstagsarbeit, mit den entsprechenden Mehrarbeitszuschlägen vergütet, brachte die zweite Vereinbarung insofern eine Verschlechterung der Arbeitnehmerposition, als die Zuschläge für Mehrarbeit an arbeitsfreien Werktagen entfallen. Das Kontrollrecht des Betriebsrats bleibt jedoch erhalten: Die Vereinbarung stellt ausdrücklich heraus, dass »diese Mehrarbeit rechtzeitig mit dem Betriebsrat zu vereinbaren (ist) und dessen vorheriger Zustimmung« bedarf. Bei den Verhandlungen zur zweiten Vereinbarung konnte der Arbeitgeber zugleich eine Erweiterung des Flexibilitätsspielraums insofern durchsetzen, als die Grenzen des Flexi-Kontos von zuvor +140 / -70 Stunden auf +160 / -80 Stunden ausgeweitet wurden und der Ausgleichszeitraum von 12 auf 24 Monate verdoppelt wurde.

Was die Übernahme der Ausgebildeten angeht, konnte der Betriebsrat gegenüber der ersten Vereinbarung eine Verbesserung erreichen. Hatte sich die Übernahmegarantie des Arbeitgebers 1996 noch auf ein 6-monatiges befristetes Arbeitsverhältnis beschränkt (was dem Tarifvertrag entspricht), sagte er 1997 eine unbefristete Einstellung aller Ausbildungsabsolventen zu.

In der Frage der Vertragslaufzeit wiederum erreichte der Geschäftsführer sein Ziel (5 Jahre), wohingegen es der Betriebsrat vorgezogen hätte, spätestens nach dreieinhalb Jahren in neue Verhandlungen einzutreten.

Der Betriebsrat führte Verhandlungen in Abstimmung mit der Gewerkschaft. Die Belegschaft wurde während der Verhandlungen vom Betriebsrat in groben Zügen informiert.



## 6.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN

In der Zeit nach der Unterzeichnung der zweiten Vereinbarung (Dez. 1997) nahm die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens einen so positiven Verlauf, dass der Arbeitgeber seine Zusagen »übererfüllen« konnte:

- Die Ausbildungsaktivitäten wurden von Jahr zu Jahr gesteigert, so dass in Filsstadt heute jährlich 22 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen werden;
- die Investitionen in den Standort Filsstadt haben heute schon 120 Mio DM erreicht, also mehr als doppelt soviel wie zugesagt;
- es wurden nicht nur keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen, sondern in den letzten drei Jahren mehr als 100 Mitarbeiter unbefristet eingestellt. Ein Teil der Einstellungen geht auf Beschäftigungseffekte zurück, die durch die »Umwandlung« von Mehrarbeit in Plusstunden verursacht wurden: Nachdem diese eine bestimmte Grenze überschritten hatten, konnten sie ohne zusätzliche Arbeitskräfte nicht mehr abgebaut werden.

Der Einspareffekt, den die Geschäftsleitung mit den vertraglichen Maßnahmen angezielt hatte, wurde vor allem dadurch erreicht, dass aufgrund der Einführung von Arbeitszeitkonten die Mehrarbeitszuschläge entfielen. Effizienzsteigerungen ergaben sich des Weiteren durch den vereinbarten Pausendurchlauf – hierdurch konnte die Maschinenlaufzeit um 90 Minuten pro Tag (im Dreischichtsystem) erhöht werden – und die Verkürzung der Erholzeitpausen im Leistungslohnbereich.

Hervorzuheben ist der »Flexibilisierungsschub«, den das Unternehmen durch die neuen Regelungen zur Arbeitszeit erlebte. Dies ist daran abzulesen, dass dort gegenwärtig rund 60 verschiedene Arbeitszeitmodelle praktiziert werden.

In zwei Punkten fällt – zumindest aus Sicht der Arbeitnehmervertretung – die Bilanz negativ aus: Die Einführung von Gruppenarbeit, die in dem Vertrag vereinbart worden war, erfolgte in viel geringerer Masse, als es sich der Betriebsrat versprochen hatte; ebenso bleiben die Weiterbildungsanstrengungen des Arbeitgebers – zum Thema Qualifizierung enthält die Vereinbarung nur eine allgemein gehaltene Zusage – hinter den Erwartungen des Betriebsrats zurück.

Mit Ausnahme der Beschäftigten, die zuvor regelmäßig Mehrarbeit geleistet hatten und infolge der Umstellung auf Arbeitszeitkonten spürbare materielle Einbußen hinnehmen mussten, überwog in der Belegschaft die Zustimmung zu dem Beschäftigungspakt. Ausschlaggebend dafür war vor allem die auf diesem Wege erreichte Absicherung der Arbeitsplätze.

Auch auf Seiten der Verhandlungspartner wird die Vereinbarung insgesamt positiv beurteilt. Für den Betriebsratsvorsitzenden beweist das Abkommen, wie groß der Spielraum ist, den die Tarifverträge für betriebliche Lösungen lassen. In den Augen des Geschäftsführers jedoch muss dieser betriebliche Gestaltungsspielraum durch entsprechende tarifvertragliche Änderungen noch weiter ausgedehnt werden.

## **6.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Kennzeichnend für den vorliegenden Fall ist, dass der Arbeitgeber ein hervorgehobenes Amt als verbandlicher Interessenvertreter wahrnimmt und das Geschehen innerhalb des Unternehmens deshalb unter ständiger externer »Beobachtung« steht. Die Verhandlungspartner mussten vor diesem Hintergrund davon ausgehen, dass ihre Vereinbarung außerhalb des Unternehmens gewissermaßen als Modell wahrgenommen würde, das von den Betriebsparteien in anderen Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit in ähnlicher Form übernommen werden würde. Wegen dieses »Ausstrahlungseffekts« des Abkommens war es von zentraler Bedeutung, dass die Verhandlungen von einem gewerkschaftlich stark eingebundenen Betriebsrat geführt und sie darüber hinaus auch von der Gewerkschaft selbst intensiv begleitet wurden.

## **7 FALLSTUDIE: PHARMACHEM AG**

---

Wie bei vielen anderen betrieblichen Beschäftigungspakten auch handelt es sich bei dem nachfolgenden Fallbeispiel aus der Chemieindustrie nicht um ein reines Beschäftigungsbündnis. Denn zum zeitlich befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen wurde gleichzeitig ein »sozialverträglicher« Personalabbau in Form von Vorruhestandsregelungen und Ausgliederungen nicht wettbewerbsfähiger Unternehmensteile vereinbart. Neben einem Verzicht der Arbeitnehmer auf materielle und immaterielle Sozialleistungen bzw. übertarifliche Leistungen beinhaltet der hier ausgehandelte Beschäftigungspakt auch eine Einbeziehung des Samstags in die 5-Tage-Woche für einzelne Unternehmensbereiche sowie eine Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 40 Stunden in den »outgesourcten« Gesellschaften. Im Gegenzug wurden dem Gesamtbetriebsrat Mitspracherechte bei Fremdfirmeneinsätzen eröffnet. Zudem erfolgten von der Arbeitgeberseite zeitlich befristete Investitionszusagen, die sich weit über die vereinbarte Zeit hinaus positiv im Sinne einer Beschäftigungs- und Standortsicherung auswirken werden.

### **7.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS**

Die PharmaChem AG ist Teil eines weltweit agierenden Chemie- und Pharmakonzerns, der innerhalb Deutschlands 70.000 und weltweit insgesamt 120.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Zur PharmaChem AG gehören fünf Betriebe an unterschiedlichen Standorten in Deutschland mit insgesamt 43.000 Beschäftigten.

### **7.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

Als Reaktion auf einen weltweit zunehmenden Wettbewerbsdruck hatte die PharmaChem AG relativ frühzeitig umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, die von Rationalisierungsprozessen, einer Umorganisation der Arbeit

bzw. Arbeitsabläufe und von einem kontinuierlichen Personalabbau gekennzeichnet waren. Von 1986 bis 2001 sanken die Mitarbeiterzahlen von 66.000 auf 43.000 Beschäftigte. Der Abbau sowie die Verlagerung von Personal erfolgte bis Mitte der 90er Jahre über Jointventures, Verkauf von Geschäfts- bzw. Produktionsbereichen, Vorruehstandsregelungen und natürliche Fluktuation. Daneben spielten in den letzten Jahren Ausgliederungen von verschiedenen Funktionsbereichen in konzerneigene, jedoch außerhalb der AG angesiedelte Tochtergesellschaften eine zunehmende Rolle. Parallel zu diesen Maßnahmen wurde die Zahl der Neueinstellungen – insbesondere im tariflichen Bereich – von insgesamt 1250 im Jahr 1990 auf 161 im Jahr 1994 zurückgeführt, in den Folgejahren stieg diese Zahl auch nicht nennenswert an.

Als sich Mitte der 90er Jahre die Wettbewerbsprobleme in dem personalintensivsten Geschäftsbereich zuspitzten und die Unternehmensleitung u.a. die Verlagerung eines Produktionsbereiches nach Südafrika plante, ergriff der Gesamtbetriebsrat die Initiative: Er trat an den Vorstand der PharmaChem AG mit der Forderung heran, Verhandlungen um einen Standort- und Beschäftigungssicherungspakt zu führen, an deren Ende ein Kündigungsausschluss für die Beschäftigten, standortsichernde Investitionen sowie die Festschreibung eines hohen Ausbildungsniveaus stehen sollten. Im Gegenzug forderte die Arbeitgeberseite den Beschäftigten einen Beitrag zur Wettbewerbssicherung des Unternehmens ab und kündigte in diesem Zusammenhang die Überprüfung aller übertariflichen Leistungen an mit dem Ziel, die Personalkosten zu reduzieren. Denn diese waren trotz sinkender Beschäftigtenzahlen in den vorausgegangenen Jahren kontinuierlich angestiegen, während die Verkaufspreise für die Produkte des Unternehmens rückläufig waren. Darüber hinaus wollte das Unternehmen den Arbeitskräfteeinsatz durch flexiblere Arbeitszeiten sowie die Einrichtung eines zentralen Personal-Pools flexibilisieren. Ein wichtiger Grund für die Verhandlungsbereitschaft der Unternehmensleitung war die spürbar sinkende Bereitschaft der Belegschaft, weitere Personalabbau- bzw. Ausgliederungsmaßnahmen hinzunehmen.

Zum 31. Dezember 2000 sollten die Regelungen der ersten Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungs- und Standortsicherung auslaufen, die unter anderem den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen vorsahen. Dies nahm der Gesamtbetriebsrat bereits im Jahre 1998 zum Anlass, in Verhandlungen mit dem Vorstand über eine Fortsetzung des Beschäftigungssicherungspaktes einzutreten.

### 7.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS

Die erste »Gesamtbetriebsvereinbarung für Standortsicherung und Beschäftigung bei der PharmaChem AG in Deutschland« wurde vom Vorstand und dem Gesamtbetriebsrat am 20. Juni 1997, eine entsprechende Folgevereinbarung am 12. Dezember 2000 unterzeichnet. Letztere trat am 1. Januar 2001 mit einer Geltungsdauer von vier Jahren in Kraft. Beide Betriebsvereinbarungen gelten für alle an den fünf inländischen Standorten der PharmaChem AG beschäftigten Mitarbeiter/innen.

Zum Kern beider Vereinbarungen gehören der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, Investitionszusagen, eine Überprüfung der Fremdvergabe von Arbeiten außerhalb des Konzernverbundes zu Gunsten des eigenen Mitarbeiterpotenzials sowie die Zusage, über Bedarf auszubilden und diese Auszubildenden auch zu übernehmen. Darüber hinaus beziehen beide Vereinbarungen Ausgliederungen als ein mögliches Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Sicherung von Arbeitsplätzen ein, wobei die Folgevereinbarung ein konkretes Regelwerk für zwei anstehende Ausgliederungen enthält. Während der Beitrag der Beschäftigten innerhalb des ersten Beschäftigungspaktes schwerpunktmäßig materielle Kürzungen und Änderungen im übertariflichen Bereich sowie eine Personalreduzierung von durchschnittlich 1000 Beschäftigten pro Jahr umfasst, stand die Konkretisierung von Maßnahmen zur Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität im Mittelpunkt der zweiten Verhandlungsrunde. Hierbei spielten insbesondere bedarfsgerechtere Arbeitszeiten und flexiblere Personaleinsätze eine Rolle. Darüber hinaus wurden in einer Zusatzvereinbarung konkrete Regelungen zur Einführung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems festgelegt, das die bisher gezahlten übertariflichen Einkommensbestandteile ablöst.

Zu den Regelungsbereichen der Betriebsvereinbarungen gehören folgende Elemente:

- Beide Betriebsvereinbarungen beinhalten bis zum 31.12.2004 befristete Zusagen der Unternehmensleitung hinsichtlich eines Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen sowie geplanter Investitionen in Forschung, Sachanlagen und Instandhaltung im Umfang von mindestens 3,8 Mrd DM jährlich.
- Zu den innerhalb der ersten Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung und Standorterhaltung vereinbarten umfassenden Kürzungen bei den übertariflichen Sozialleistungen gehören u.a. die Abschaffung von Treueprämien, Zusatzurlaub, Geldgeschenken und speziellen Aktienangeboten an Jubilare sowie die Kürzung des übertariflichen Teils der Jahresprämie bzw. des jährlichen Bonus-

Volumens. Durch den materiellen Beitrag der Beschäftigten sollen die Personalkosten um insgesamt 200 Mio DM jährlich gesenkt werden.

- Um den im Rahmen des ersten Beschäftigungspaktes vereinbarten Abbau von 1000 Arbeitsplätzen pro Jahr ohne betriebsbedingte Kündigungen zu bewältigen, wurden neben der natürlichen Fluktuation insbesondere Vorruhestandsregelungen genutzt, wobei die für das Unternehmen in Verbindung mit Aufhebungsverträgen relativ teure 55er-Regelung seit Ende der 90er-Jahre zu Gunsten von Altersteilzeit (im Blockmodell) zurückgefahren wurde. Der im Altersteilzeitgesetz enthaltene »Überforderungsschutz«, der maximal 5 Prozent der Beschäftigten eines Betriebes einen Anspruch einräumt, in Altersteilzeit überzugehen, wurde zudem aufgehoben.
- Die PharmaChem AG hatte schon vor Abschluss des Beschäftigungspaktes über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet. Um diese auch übernehmen zu können, gab es einen Ausbildungspool, der einen flexiblen Einsatz von solchen Auszubildenden ermöglichen sollte, für die nach bestandener Prüfung kein Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Beide Betriebsvereinbarungen enthalten jedoch eine ausdrückliche Zusage des Arbeitgebers, auch in Zukunft über den eigenen Bedarf, d.h. 800 Auszubildende größtenteils im eigenen Unternehmen sowie in einer von der PharmaChem AG finanzierten Bildungsgesellschaft auszubilden. Die Auszubildenden der PharmaChem AG erhalten zudem eine Übernahmezusage.
- Um auf Probleme in bestimmten Bereichen frühzeitig, d. h. mit präventiven Maßnahmen reagieren zu können, soll der Gesamtbetriebsrat frühzeitige Informationen im Wirtschaftsausschuss erhalten. Darüber hinaus erfolgt dort einmal im Jahr ein ausführlicher Bericht zum aktuellen Umsetzungsstand des Beschäftigungspaktes.

Die Folgevereinbarung beinhaltet darüber hinaus folgende Regelungsbereiche bzw. eine Konkretisierung von Einzelaspekten aus der ersten Betriebsvereinbarung:

- Die PharmaChem AG will ein Förderprogramm für »nicht-ausbildungsfähige« Jugendliche auflegen, in dessen Rahmen jährlich 75 Jugendliche für die Dauer eines Jahres auf eine reguläre Ausbildung vorbereitet werden sollen. Die durch den Fortfall des monatlichen Zuschusses zu den Kontoführungsgebühren ab 2001 erzielten Einsparungen sollen diesem Förderprogramm zugute kommen.
- Ab 2001 entfällt ebenso der werksinterne Zusatzurlaub von 3 Tagen für Beschäftigte im Wechselschichtdienst sowie die freiwillige Vergütung der Ruhepause im 2-Schichtdienst.

- Durch die Einrichtung des Personal-Pools »Bedarfsgerechte Einsätze« sollen Beschäftigungsmöglichkeiten für die von Umstrukturierungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschaffen und so akute Beschäftigungslücken im inländischen Konzern geschlossen werden. Die Vermittlung von Beschäftigten auf temporäre und flexible Einsatzstellen erfolgt nach einem Stufenmodell. Sofern kein Arbeitsplatz innerhalb der Abteilung oder im alten Betrieb zur Verfügung steht, kann auch eine Versetzung innerhalb der AG erfolgen. Als zumutbar gilt eine Versetzung an Standorte, die nicht mehr als 100 Kilometer entfernt sind. Spätestens nach 12 Monaten soll den Beschäftigten eine berufliche Dauerperspektive eröffnet werden.
- Ein weiterer Aspekt hinsichtlich eines flexibleren Einsatzes von Arbeitskräften ist die Einführung flexibler, an die spezifischen Bedarfe der einzelnen Arbeitsbereiche jeweils angepasster Arbeitszeiten. In diesem Zusammenhang kann auf Antrag und mit Zustimmung des Betriebsrates der Samstag in die 5-Tage-Woche einbezogen werden. Darüber hinaus ist zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten die Einführung von Jahresarbeitszeitkonten sowie eine Forcierung der Teilzeitarbeit vorgesehen. Dazu sollen verschiedene Teilzeitmodelle entwickelt und den Beschäftigten angeboten werden.
- Die nach betrieblichen Erfordernissen mögliche Einführung der Samstagsarbeit zielt gleichfalls auf eine teilweise Rückführung von Fremdfirmeneinsätzen zugunsten der Beschäftigung eigener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Mit dieser, schon in der ersten Betriebsvereinbarung enthaltenen Zielsetzung sollen grundsätzlich alle Fremdfirmeneinsätze überprüft werden.
- Zum 1. Juli 2001 stehen Ausgliederungen der beiden Bereiche »Logistik« und »Wirtschaftsbetriebe« in als GmbH organisierte 100%-ige Tochtergesellschaften an. Aufgrund der in der chemischen Industrie geltenden relativ hohen Tarife sollen neu eingestellte Beschäftigte nach einem wettbewerbsfähigeren Haustarif entlohnt werden, der unterhalb des Chemietarifs liegt. Zur Besitzstandswahrung der ausgegliederten Beschäftigten wurden für einen Zeitraum von sieben Jahren Übergangsregelungen in Form von dynamisierten Entgeltstrukturen vereinbart. Sie erhalten somit auch in Zukunft ihr bisheriges Entgelt, müssen jedoch aufgrund der in den neuen Unternehmen geltenden 40-Stunden-Woche wöchentlich 2,5 Stunden länger arbeiten.
- Neu gegenüber der ersten Vereinbarung ist die Qualifizierungskomponente, nach der die paritätisch besetzte Kommission »Weiterbildung« ein Qualifizierungsbedarf für bestimmte Zielgruppen, insbesondere für die Beschäftigten aus Personalüberhängen, benennen kann.

- Weiterhin beinhaltet eine Zusatzvereinbarung zum Beschäftigungssicherungspakt konkrete Regelungen zur Einführung eines leistungsbezogenen Entgelt- und eines damit verbundenen Bewertungssystems. In das neue Entgeltsystem sind übertarifliche Bestandteile in Höhe von insgesamt 56 Mio DM eingeflossen. Im Rahmen des neuen Entgeltsystems wird zur Berechnung der jährlichen Ausschüttung der Brutto-Cash-Flow von 1998 als Fixpunkt zugrunde gelegt, der von unabhängigen Wirtschaftsprüfern jeweils testiert wird. Das Niveau der übertariflichen Zahlungen insgesamt ist durch die Einführung des neuen Entgeltsystems nicht gesunken. Das Unternehmen kann jedoch mittel- bis langfristig mit Einsparungen bei den Personalkosten rechnen, da die durch ausscheidende Mitarbeiter/innen freiwerdenden übertariflichen Entgeltbestandteile – anders als in der Vergangenheit – nicht mehr der Belegschaft zufließen.

## 7.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS

Die Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat um den Beschäftigungssicherungspakt und seine Fortsetzung wurden von Beginn an von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) sowie ihren Vertretern im Aufsichtsrat begleitet und unterstützt. Einzelaspekte der Betriebsvereinbarungen wurden in sachspezifischen Arbeitskreisen und paritätisch besetzten Kommissionen diskutiert und vorbereitet. Darüber hinaus wurde zu bestimmten Aspekten auch der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten einbezogen. Informationen der Belegschaft erfolgten nach jeder Verhandlungsrunde im Rahmen außerordentlicher Belegschafts- oder Abteilungsversammlungen.

Die Verhandlungen um den Beschäftigungspakt und seine Fortsetzung gestalteten sich teilweise recht schwierig und drohten an einigen kritischen Punkten zu scheitern. Einige, bereits in der ersten Betriebsvereinbarung vorgesehenen Aspekte konnten aufgrund des Widerstandes des Betriebsrates nicht umgesetzt werden bzw. wurden in der Folgevereinbarung nochmals aufgenommen.

So war die Zusatzvereinbarung zu der schon 1997 vom Unternehmen geforderten Pool-Lösung »Bedarfsgerechte Einsätze« im Mai 2001 noch immer nicht unterzeichnet. Der Betriebsrat hatte vergeblich für die Beibehaltung des bisherigen »Heimathafenprinzips« gekämpft, nach dem die durch Umstrukturierungsmaßnahmen freigewordenen Beschäftigten ausschließlich dem internen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Ein Kompromiss war nur deshalb möglich, weil die Unternehmensleitung – abweichend von ihren ursprünglichen Plänen – das Entgelt der von der Pool-Lösung be-



troffenen Beschäftigten unabhängig von ihrer tatsächlichen Tätigkeit für ein Jahr unverändert ließ und zudem von einer zentralen Pool-Lösung auf AG-Ebene abrückte. Pro Werk soll nunmehr ein Personalpool eingerichtet werden.

Die Einführung von Jahresarbeitszeitkonten und bedarfsgerechten Arbeitszeitmodellen sowie die Festlegung von Arbeitsbereichen, in denen zukünftig Sams-tagsarbeit eingeführt werden soll, wurden ebenfalls im Mai 2001 noch verhandelt. Der Betriebsrat will in diesem Zusammenhang verhindern, dass die mit der Gleitzeit erzielte Flexibilität für die Beschäftigten nicht durch neue Arbeitszeitmodelle wieder eingeschränkt wird. Weiterhin stand zu diesem Zeitpunkt eine konkrete Vereinbarung zur Überprüfung von Fremdfirmeneinsätzen aus. Auch in diesem Zusammenhang gab es zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite einen langwierigen Diskussionsprozess. Gleiches gilt für die separat geführten Verhandlungen um die Einführung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems und den damit verbundenen Abbau von Besitzständen im übertariflichen Bereich.

Schwierigster Verhandlungspunkt für die Arbeitnehmervertretung waren jedoch die von der Unternehmensleitung zum 1. Juli 2001 geplanten Ausgliederungen. Der Betriebsrat wollte in diesem Kontext von den im Bereich der IG BCE im Jahr 2000 eingeführten Öffnungsklauseln Gebrauch machen, wonach durch eine Absenkung von Tarifen eine »inhausige« Lösung für die beiden betroffenen Arbeitsbereiche möglich gewesen wäre. Zur Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit wurde jedoch von Unternehmensseite eine externe Lösung vorgezogen. Die Aushandlung von Übergangslösungen, welche die betroffenen Beschäftigten sozial absichern sollten, waren ebenfalls sehr schwierig.

Innerhalb der Belegschaft heftig umstritten war zudem der Fortfall der zusätzlichen Urlaubstage für Wechselschichtler. Alternativ dazu hätte die Unternehmensleitung den übertariflichen Teil der Wechselschichtzulage gekürzt oder den im 5-Schichtensystem vorhandenen Arbeitszeitvorteil von 1,6 Stunden gekappt. Doch weder die Arbeitnehmervertretung noch die Beschäftigten wollten weitere materielle Verschlechterungen hinnehmen.

Die Skepsis auf Arbeitgeberseite gegenüber einem Beschäftigungspakt war hingegen grundsätzlicher Art. Einerseits hätte man einige Regelungsaspekte – insbesondere den Abbau freiwilliger Sozialleistungen betreffend – auch ohne die Arbeitnehmervertretung umsetzen können. Andererseits hat das Unternehmen in nicht mitbestimmungspflichtigen Bereichen, wie dem investiven Bereich oder dem Bereich Fremdfirmeneinsätze, zeitlich gebundene Zusagen gemacht. Insofern waren auf der Arbeitgeberseite auch die Laufzeiten der Beschäftigungspakte sehr umstritten.

In den Verhandlungen um einzelne Regelungsbereiche hat sich aber herauskristallisiert, was für die jeweilige Seite verhandlungsfähig bzw. überhaupt nicht verhandlungsfähig war. Die Vorbehalte auf jeder Seite konnten nur im Rahmen eines Gesamtpaketes, das ein Geben und Nehmen auf beiden Seiten enthält, ausgeräumt werden. Während die Unternehmensleitung für einen Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen einen Arbeitnehmerbeitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verlangte, konnte der Gesamtbetriebsrat die materiellen Kürzungen im übertariflichen Bereich nur in Verbindung mit Zusagen des Unternehmens für Ausbildung und standortsichernde Investitionen akzeptieren. Die Verhandlungspartner konnten ein jeweils gegenüber »ihrer Partei« vertretbares Ergebnis erzielen und haben somit einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung in Verbindung mit sozialer Absicherung einerseits sowie zu mehr Flexibilität, höherer Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Standortsicherung andererseits geleistet. Dennoch blieb die Umsetzung einzelner Aspekte der Betriebsvereinbarungen schwierig.

## **7.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Durch den Abbau übertariflicher Leistungen sowie den kontinuierlichen Personalabbau wurden Kosteneinsparungen von insgesamt 300 Mio DM p.a. erzielt. Dadurch konnte der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens von ehemals 33 Prozent auf 28 Prozent gesenkt und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden. Darüber hinaus hat der im Rahmen der ersten Betriebsvereinbarung von den Beschäftigten erbrachte materielle Beitrag die Verlagerung eines Produktionsbereichs nach Frankreich verhindern können. Weiterhin wurden die in den Vereinbarungen von der Unternehmensseite gemachten jährlichen Investitionszusagen – auch wegen einer positiven konjunkturellen Entwicklung – in der Realität noch übertroffen.

Neben der jährlichen Übernahme von Auszubildenden stieg die Zahl der Neueinstellungen in den Jahren 1999 und 2000 wieder auf über 570 an. Konkrete Zahlen zur Reduzierung des Fremdfirmeneinsatzes liegen nicht vor. Punktuell konnte jedoch ein entsprechender Rückgang zugunsten der eigenen Beschäftigten beobachtet werden. Externe Lösungen in Form konzerninterner Vermittlungen waren bislang nicht erforderlich bzw. erfolgten nur auf ausdrücklichen Wunsch der Beschäftigten.

Schon vor Abschluss des betrieblichen Beschäftigungspaktes gab es auf die betrieblichen Bedürfnisse jeweils abgestimmte Gleitzeitvereinbarungen, die für einige wenige Bereiche bereits die Einbeziehung des Samstages als Regelarbeitstag beinhalteten. Dadurch konnte schon in der Vergangenheit der Einsatz von Fremdfirmen reduziert werden. Insofern erwarten die beiden Verhandlungsparteien in diesem Zusammenhang auch für die Zukunft beschäftigungssichernde Effekte.

Die IG BCE war eine der ersten Gewerkschaften, die die beschäftigungssichernden Chancen derartiger betrieblicher Bündnisse erkannt hat. Aufgrund der mit der ersten Betriebsvereinbarung gemachten Erfahrungen betrachtet der Gesamtbetriebsrat entsprechende Vereinbarungen ebenfalls als taugliches Instrument zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. Die Arbeitgeberseite wiederum hält den Beschäftigungspakt für geeignet, um auf zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen bzw. auf die Globalisierung und den damit verbundenen Wettbewerbsdruck im beschäftigungssichernden Sinne reagieren zu können. Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung ist ein solches, auf der Mikro-Ebene ansetzendes präventives Instrumentarium, mit dem bei betrieblichen Umstrukturierungen Arbeitslosigkeit abgewehrt wird, effektiver als Beschäftigungsbündnisse auf Bundesebene. Denn »Außenstehende« hätten in der Regel keine Kenntnisse über die betriebsspezifischen Problemlagen und Strukturen und könnten deshalb auch nicht die betriebsspezifischen Möglichkeiten für sozialverträgliche Lösungen einschätzen.

## **7.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Ein wesentlicher Bestandteil der »Gesamtbetriebsvereinbarung für Standortsicherung und Beschäftigung bei der PharmaChem AG in Deutschland« ist der Abschluss betriebsbedingter Kündigungen. Es handelt sich hier aber nicht um ein reines Beschäftigungsbündnis. Vielmehr wird in den Betriebsvereinbarungen auch ein »sozialverträglicher« Personalabbau durch Vorruhestandsregelungen und Ausgliederung von nicht wettbewerbsfähigen Unternehmensteilen geregelt. Vorruhestandsregelungen als Instrument des Personalabbaus wurden bei der PharmaChem AG jedoch auch deshalb intensiv genutzt, um eigene Auszubildende übernehmen zu können.

Neben der Wiedereinführung des Samstags in die 5-Tage-Woche in einzelnen Arbeitsbereichen und der 40-Stunden-Woche in den »outgesourcten« Gesellschaften wurden u.a. übertarifliche Entgeltbestandteile sowie immaterielle Sozialleistungen abgebaut. Insgesamt ist somit ein Verlust materieller Errungenschaften

und sozialer Standards zu konstatieren, den die Arbeitnehmervertretung in Kauf nehmen musste, um bestehende Beschäftigungsverhältnisse zu sichern bzw. geplanten Arbeitsplatzabbau sozialverträglich abzufedern. Durch den Beschäftigungspakt wurden dem Gesamtbetriebsrat jedoch in nicht mitbestimmungspflichtigen Bereichen – bezüglich der Höhe von Investitionen und hinsichtlich der Frage von Fremdfirmeneinsätzen – Mitspracherechte eröffnet.

Während die Zugeständnisse auf Arbeitnehmerseite bzw. ihre Folgen dauerhaft sind, sind sie auf Arbeitgeberseite zeitlich begrenzt. Das in den Vereinbarungen zugesagte und in der Realität übertroffene Investitionsvolumen wird sich im Sinne einer Beschäftigungs- und Standortsicherung jedoch auch über das Jahr 2004 hinaus positiv auswirken.

Aufgrund wirtschaftlicher Probleme in einigen gegenüber ausländischen Anbietern nicht wettbewerbsfähigen Produktionsbereichen ist aus Unternehmenssicht zukünftig mit einem weiteren Personalabbau zu rechnen. Die Arbeitnehmervertretung hofft darauf, dass der Beschäftigungspakt auch über das Jahr 2004 hinaus fortgesetzt wird, nicht zuletzt aufgrund der in der Vergangenheit praktizierten Unternehmenskultur, die sich durch eine konsensorientierte und sachbezogene Betriebspolitik auszeichnet. Innerhalb des Vorstandes war es zudem bislang Tradition, im Rahmen sozialverträglicher Lösungen sozial- und gesellschaftspolitische Verantwortung für die Beschäftigten zu übernehmen. Der Beschäftigungspakt hatte für die Unternehmensleitung die Funktion, das soziale Klima im Unternehmen und den Betriebsfrieden zu wahren. Sie wird aber ihre zukünftigen Entscheidungen nicht unabhängig von der konkreten Wettbewerbssituation und von irrationalen Aktionärsentscheidungen treffen können.

Spezifisch für den Aushandlungsprozess war zudem die kontinuierliche Kooperation und Abstimmung mit der IG BCE und ihren Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, wobei sich die betriebliche und tarifliche Ebene ergänzten.

## **8 FALLSTUDIE: STADTVERWALTUNG EWERSFELDEN**

---

Die nachfolgend behandelte »Vereinbarung zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform« hatte auf der Umsetzungsebene vergleichsweise wenig Relevanz und insofern vor allem eine Befriedungsfunktion. Sie sollte vor allem die eine konsensorientierte und konstruktive Kooperation zwischen den innerhalb des angestrebten Konsolidierungs- und Reformprozesses involvierten Parteien ermöglichen. Das Fallbeispiel zeigt die in öffentlichen Verwaltungen gegenüber Reformvorhaben häufig anzutreffenden typischen Hemmnisse auf. Typisch für öffentliche Verwaltungen ist zudem der tripartistische Aushandlungsprozess: Entscheidungen über Inhalt und Fortsetzung des Beschäftigungsbündnisses werden nicht von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, sondern auf politischer Ebene gefällt.

### **8.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS**

Die Stadt Ewersfelden mit fast 200.000 Einwohnern beschäftigt als Arbeitgeber in der Stadtverwaltung und in den Eigenbetrieben rund 4000 Mitarbeiter/innen, darunter etwa 700 Beamte, 2100 Angestellte und 1000 Arbeiter. Mehr als ein Drittel aller Beschäftigten arbeitet in Teilzeit, vornehmlich weibliche Beschäftigte.

Zu den seit Mitte der 80er Jahre als Eigenbetriebe ausgegliederten unmittelbar städtischen Aufgabenbereichen gehören die Gebäudewirtschaft, Entsorgung, Entwässerung und Datenverarbeitung sowie der Friedhofsbereich. Die beiden Bereiche Altersheime/Alterswohnheime und Kongressgeschäft sind hingegen in ein als GmbH organisiertes privatrechtliches Unternehmen überführt worden. Insgesamt ist die Kommune an 50 Unternehmen beteiligt; dazu zählen auch die Stadtwerke und Kraftwerke.

### **8.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

Während die Kommune in den 80er Jahren aufgrund von Arbeitszeitverkürzung noch Stellenzuwächse zu verzeichnen hatte, begann in den 90er Jahren ein von

Haushaltszwängen vorgegebener Personalabbau, der weitgehend über natürliche Fluktuation und Vorruhestandregelungen erfolgte. Wegen eines erstmaligen Haushaltsdefizits von rund 40 Mio DM im Jahr 1993 wurde von politischer Seite eine rigorose Privatisierungspolitik gefordert. Als Gegenstrategie zu der vom »bloßen Einsparungswillen der Politik gekennzeichneten Ausgliederungsphilosophie« hatte der Personalrat gemeinsam mit der ÖTV eine Broschüre zum Thema »Optimieren statt Privatisieren« aufgelegt. Darin wurden die seinerzeit bundesweit diskutierten Reformansätze zur Optimierung der Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe innerhalb der öffentlichen Verwaltung aufgearbeitet. Diese Ansätze lösten auch in der Ewersfeldener Stadtverwaltung Diskussionen über ein neues Steuerungsmodell aus, in deren Folge Projekte zum Umbau der Verwaltung angestoßen wurden.

Vor diesem Hintergrund ist auch die hier behandelte »Vereinbarung zur Durchführung der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform« zu sehen. Anlass zu Verhandlungen um einen Beschäftigungssicherungspakt war für die Arbeitnehmerseite jedoch die politische Vorgabe der konservativ-wirtschaftsliberalen Rathauskoalition, innerhalb von vier Jahren 35 Mio DM über eine Reduzierung der Personalkosten einzusparen. Zur Umsetzung dieses Ziels wären sowohl Leistungseinbußen für die Beschäftigten als auch Entlassungen erforderlich gewesen. Um zu verhindern, dass die haushaltspolitischen Sparzwänge den Beschäftigten angelastet werden, wurde der Personalrat aktiv.

### **8.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Am 4. Juli 1996 wurde die zwischen Gewerkschaft, Verwaltung und Personalrat abgeschlossene »Vereinbarung zur Durchführung der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform« vom Oberbürgermeister als Verwaltungschef, den Personalratsvorsitzenden der Stadtverwaltung und Entsorgungsbetriebe sowie den Vertretern der ÖTV und der Kommunalgewerkschaft für Beamte und Angestellte unterzeichnet. Die Vereinbarung mit einer anfänglichen Laufzeit von Mitte 1996 bis Ende 1999 gilt für alle in der Stadtverwaltung und in den Entsorgungsbetrieben beschäftigten Mitarbeiter/innen. Darüber hinaus sollte darauf hingewirkt werden, dass die Vereinbarung auch von den stadtnahen Gesellschaften übernommen wird.

Kern der Vereinbarung ist, dass die Stadt im Zusammenhang mit der Haushaltskonsolidierung und der Reform der Stadtverwaltung auf betriebsbedingte Kündi-

gungen verzichtet. Mit der Unterzeichnung der Vereinbarung hat die Arbeitnehmerseite ihre Bereitschaft erklärt, Einsparungs- und Umstrukturierungserfordernisse im Rahmen einer als notwendig erachteten Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform mitzutragen. Bei der Konsolidierung des Haushaltes sollen jedoch die Ziele einer längerfristig ausgerichteten Verwaltungsreform berücksichtigt werden, zu der eine Organisationsentwicklung, eine Personalentwicklungsplanung und eine weitreichende Mitarbeiterbeteiligung gehören. Die hier behandelte Vereinbarung stellt somit ein Teilelement der seit 1993 verfolgten Verwaltungsreform dar.

Neben einem befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen im Zusammenhang mit der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform beinhaltet die Vereinbarung folgende Regelungsbereiche und Zielsetzungen:

- Die von der Stadtverwaltung erbrachten Dienstleistungen sollen unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten überprüft und personelle und organisatorische Maßnahmen zur Optimierung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen bzw. diesbezügliche konkrete Reformprojekte entwickeln werden. Daran sollen die Beschäftigten frühzeitig beteiligt werden und ihre Vorstellungen im Rahmen einer »Ideenbörse« einbringen.
- Personalpolitische Maßnahmen zielen vor allem darauf ab, den Leistungswillen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu erhöhen. Parallel dazu sollen unwirtschaftliche Entscheidungswege und Hierarchien abgebaut werden. Die Fortbildung der Führungskräfte in Richtung kooperativer Führungsstil, Teamarbeit, soziale Kompetenz und Transparenz von Entscheidungen stellt daher einen besonderen Schwerpunkt der Personalentwicklung dar.
- Sofern sich bestimmte Tätigkeiten »als entbehrlich« erweisen, kann den Betroffenen ein gleichwertiger, zumutbarer Arbeitsplatz sowie eine u.U. notwendige Fort- und Weiterbildung angeboten werden. Zeitlich befristete Übergangseinsätze von maximal sechs Monaten sind ebenfalls möglich; dabei entstehen ebenfalls keine Einkommensverluste.
- Neben einer stärkeren Nutzung von Teilzeitarbeit sollen neue Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung, wie Arbeitszeitkonten, Sabbatjahr etc., erprobt und gesondert vereinbart werden.
- Die Sicherung der Ausbildung über den eigenen Bedarf unabhängig von der finanziellen Haushaltssituation und als Beitrag zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit war allen Verhandlungspartnern ein wichtiges Anliegen. Sofern Auszubildende nach bestandener Prüfung nicht übernommen werden können, erhalten sie zumindest einen befristeten Arbeitsvertrag.

- Um eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen und insbesondere eine frühzeitige Information der Arbeitnehmerseite »über anstehende Probleme im Zusammenhang mit der Haushaltskonsolidierung und der Verwaltungsreform« zu gewährleisten, soll »außerhalb der formalen Beteiligungsrechte« eine Arbeitsgruppe für Arbeitgeber-, Personal- und Gewerkschaftsvertreter eingerichtet werden.
- Darüber hinaus beinhaltet die bis Ende 2003 geltende Folgevereinbarung als neue Zielsetzungen eine Erhöhung der Schwerbehindertenquote bzw. die Festlegung einer Mindestquote von 6 Prozent sowie eine Kontingentierung von BSHG-Einsätzen, sofern sie zu einem planmäßigen Abbau von Stamarbeitsplätzen führen. Regelungen in diesem Zusammenhang sollen im Rahmen einer separaten Vereinbarung konkretisiert werden.

Neben diesen im Kontext der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform abgeschlossenen Dienstvereinbarungen gibt es ergänzende Papiere, die Regelungen für spezifische Umstrukturierungsprozesse beinhalten, z. B. im Hinblick auf die Umstrukturierung der Sozialverwaltung. In diesem Zusammenhang war der Arbeitgeber lediglich bereit, eine »Erklärung« abzuschließen, in deren Rahmen beide Seiten ihre konstruktive Begleitung des im Sozialamt anstehenden Umstrukturierungsprozesses und diesbezüglich notwendiger Veränderungen bekunden.

#### **8.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS**

Im Vorfeld der Verhandlungen um den Beschäftigungssicherungsvertrag hatte die Arbeitnehmervertretung neben Personalversammlungen eine spontane Demonstration mit mehr als 2000 Teilnehmern während einer Ratssitzung organisiert als Zeichen für den Arbeitgeber, die Arbeitnehmerinteressen in den Haushaltskonsolidierungsprozess einzubinden. Gleichzeitig sollte nach außen hin deutlich gemacht werden, dass die Personalvertretung ansonsten fähig ist, konflikthafte Auseinandersetzungen in diesem Zusammenhang mit Rückendeckung der Belegschaft zu führen, die zu 68 Prozent gewerkschaftlich organisiert ist. Die Vereinbarung war auch Ausdruck jahrelanger Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite über »den richtigen Weg« einer Verwaltungsreform. Angesichts der sich verschärfenden Haushaltsentwicklung wollten beide Parteien jedoch Konflikte vermeiden.

Im Gegensatz zur Kommunalgewerkschaft für Beamte und Angestellte, die innerhalb der Stadtverwaltung rund 80 Mitglieder hat, war die ÖTV an den Aus-



handlungsprozessen aktiv beteiligt und hat die Arbeitnehmerseite beratend unterstützt. Sowohl auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite erfolgte ein informeller bzw. formeller Austausch mit Vertretern aus solchen Kommunen, die bereits einen Beschäftigungssicherungsvertrag vereinbart hatten.

Anliegen der Personalvertretung in diesem Zusammenhang war es, einerseits über die im Zuge der Haushaltskonsolidierung geplanten Maßnahmen nicht nur informiert, sondern auch in inhaltliche Diskussionen zur Organisations- und Personalentwicklung einbezogen zu werden. Wichtigster Aspekt bei den Verhandlungen war für die Arbeitnehmerseite die Absicherung bestehender Beschäftigungsverhältnisse und die Sicherung von Ausbildungs- und Schwerbehindertenarbeitsplätze. Wegen der rückläufigen Schwerbehindertenquote von ehemals zweistelligen Zahlen auf 6 Prozent sah auch der Schwerbehindertenbeauftragte eine Regelungsnotwendigkeit. In Ergänzung zur Folgevereinbarung wurde daher im Jahr 2001 eine umfassende Integrationsvereinbarung für Schwerbehinderte auch vor dem Hintergrund entwickelt, dass die Dezentralisierung von Aufgabenbereichen und die Einführung von Teamarbeit häufig mit Nachteilen für nicht so leistungsfähige Mitarbeiter/innen verbunden ist bzw. sich im Zuge des seit 1993 andauernden Umbaus der Verwaltung bereits das Ausleseprinzip breit gemacht hatte.

Ebenso wäre es aus Sicht des Personalsrats erforderlich gewesen, frauenspezifische Aspekte in die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung mit aufzunehmen. »Angesichts der in dieser Frage laufenden kontraproduktiven Realität wären entsprechende Forderungen jedoch reiner Zynismus gewesen.« Schon der bestehende Frauenförderplan sei eine bloße Erfüllung der gesetzlichen Notwendigkeit ohne jegliche innere Haltung und Relevanz für die Realität. Insofern hätten Frauen- und Personalvertretung auf eine bloße Postulation frauenspezifischer Forderungen verzichtet.

Da es im öffentlichen Dienst rechtlich ohnehin schwierig ist, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen, stand für die Arbeitgeberseite bei den Verhandlungen um einen Beschäftigungspakt vor allem der Befriedigungsaspekt im Vordergrund. Zielsetzung war es daher, die Arbeitnehmerseite für den erforderlichen Umbau der Verwaltung und diesbezügliche Rationalisierungserfordernisse zu gewinnen.

Ein von ÖTV-Vertretern, der SPD-Fraktion und Bündnis 90/Die Grünen ursprünglich als Dringlichkeitsantrag in den Rat eingebrachte erweiterte Entwurf eines Beschäftigungssicherungsvertrages, der zusätzliche Regelungen zur Reduzierung von Fremdfirmeneinsätzen und zur Festschreibung sozialer Standards beinhaltete, scheiterte an den politischen Mehrheitsverhältnissen. Zwar erforderten

einzelne Regelungsbereiche lange Diskussionen, dennoch kam der Vertrag relativ schnell zustande. Dessen Befristung auf das Jahr 1999 erfolgte aus taktischen Überlegungen heraus: der Personalrat erhoffte sich nach den in 1999 stattfindenden Kommunalwahlen neue Mehrheitsverhältnisse, die einer weitergehenden Vereinbarung eher zustimmen würden. Da sich die Mehrheitsverhältnisse im Stadtrat jedoch nicht wesentlich veränderten, wurde die Vereinbarung zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform in ihren Grundzügen bis Ende 2003 fortgeschrieben.

Hintergrund für die in der Folgevereinbarung von Arbeitnehmerseite zusätzlich angestrebte Kontingentierung der BSHG-Einsätze war, dass die Stadtverwaltung die für ein Jahr befristete »Hilfe zur Arbeit« als bloße Einsparmaßnahme praktizierte, um einerseits reguläre Stellen einzusparen; andererseits sollten die Sozialhilfebezieher über diese Maßnahme wieder in den Leistungsbezug der Bundesanstalt »abgeschoben« werden. Dieser Ansatz greift aus Sicht des Personalrates jedoch zu kurz. Ein umfassendes Integrationskonzept setze eine Vernetzung der Hilfe zur Arbeit mit Qualifizierungsangeboten und anderen Integrationshilfen sowie eine Einbettung in das Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung, also ein Gesamtkonzept zur Deckung der eigenen Bedarfe voraus, das eine systematische Qualifizierung und Heranführung der Arbeitslosen an dauerhafte Arbeitsplätze vorsieht.

## **8.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Um die Kommunikation bzw. den Informationsstand des Personalrats im Hinblick auf anstehende Umgestaltungsprozesse zu verbessern, wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Entgegen den ursprünglichen Vorstellungen der Arbeitnehmerseite war dieser Arbeitskreis aber kein beschlussfassendes Gremium, das z.B. Qualitätsstandards im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform oder Grundsätze bei der Fremdvergabe hätte entwickeln und beschließen können, sondern lediglich ein Kommunikationsforum, das anfangs auch regelmäßig tagte. Wegen des in anderen formellen Gremien ständig stattfindenden Informationsaustausches zwischen den Betriebsparteien sind diese zusätzlichen informellen Treffen aus deren Sicht inzwischen überflüssig geworden.

Zwischen 1997 bis 2001 wurden rund 300 Stellen über natürliche Fluktuation und Vorruhestand abgebaut. Parallel dazu gab es innerhalb der Stadtverwaltung

Aufgabenzuwächse, so dass die absolute Beschäftigtenzahl weitgehend konstant blieb. Problematisch an dieser Entwicklung war jedoch, dass die ehemals vorhandenen 53 »Überplanstellen« der sog. Personalreserve, die Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen – insbesondere aus dem gewerblichen Bereich – alternative Einsatzmöglichkeiten bis zum Rentenalter geboten hatten, abgebaut wurden. Der Einsatz von Sozialhilfebeziehern wurde zudem von 50 auf 20 Stellen zurückgefahren.

Die Kommune hatte bereits in der Vergangenheit über Bedarf ausgebildet. Seit Abschluss der Vereinbarung sind jedoch die Ausbildungszahlen von ehemals 20 Neueinstellungen auf 50 Neueinstellungen pro Jahr gestiegen. Eine innerhalb der Folgevereinbarung geplante Zusatzvereinbarung zu Zielen und Formen der Ausbildung wurde bislang nicht abgeschlossen.

Im Rahmen einer separaten Dienstvereinbarung wurde auf Betreiben der Personalvertretung im Jahr 1997 ein Arbeitszeitkonto eingeführt mit der Zielsetzung, größere Zeitüberhänge über einen längeren Zeitraum ansparen zu können. Um den Beschäftigten eine größere Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen, wurden zudem die Gleitzeitregelungen verändert bzw. die Kernarbeitszeit verkürzt. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten hatte gleichzeitig eine bessere Kundenorientierung zum Ziel. Damit verbunden war jedoch eine Ausdehnung von Öffnungszeiten und Dienstleistungsangeboten, die wegen der knappen Personalbemessung vielerorts zu einer Verdichtung der Arbeit und einer Ausweitung der Arbeitszeiten führte. Darüber hinaus trug die von Zeitverwaltung und -kontrolle geprägte Führungsebene dazu bei, dass der theoretische Ansatz hinsichtlich einer höheren Eigenständigkeit und Flexibilität der Beschäftigten im Umgang mit ihrer Arbeitszeit nicht funktionierte.

Im Jahr 1999 wurde die Gebäudewirtschaft ausgegliedert; davon waren 400 bis 500 Beschäftigte betroffen. Dazu wurden separate Rahmendienstvereinbarungen und Überleitungsverträge abgeschlossen. Die Ausgliederung der Gebäudewirtschaft in ein als GmbH organisiertes privatrechtliches Unternehmen konnte der Personalrat jedoch verhindern bzw. den politischen Meinungsbildungsprozess in Richtung Eigenbetrieb beeinflussen. Die Vereinbarung zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform wurde lediglich von der für städtische Altersheimen/Alterswohnheime zuständigen Gesellschaft übernommen. In den anderen, »unter einem enormen Wettbewerbsdruck« stehenden Unternehmen wurden eigene Vereinbarungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen abgeschlossen. Nur zum Teil beinhalten diese einen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Viele dieser Vereinbarungen sind zudem in deklaratorischen Erklärungen stecken ge-

blieben oder nicht umgesetzt worden. Zum Teil wurden neue Tarifverträge zu schlechteren Bedingungen abgeschlossen oder betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen.

Die Stadt Ewersfelden war gegenüber den in der Frage der Verwaltungsreform voranschreitenden Kommunen eher zurückhaltend, zumal es der Stadt über Jahrzehnte hinweg finanziell viel besser ging als etwa Kommunen in strukturschwachen Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit. Dennoch sahen die Initiatoren der Verwaltungsreform sehr wohl die positiven Wirkungen eines ergebnisorientierten Steuerungsmodells, dessen Umsetzung insbesondere auf der Entscheidungsebene aufgrund »politischer Blockaden« schwierig war. Die Umsetzung einer Verwaltungsreform wurde auch dadurch erschwert bzw. teilweise dadurch gelähmt, dass der aus der Opposition stammende Verwaltungschef gegen politische Mehrheiten regieren musste.

Da Ansätze zur Verwaltungsreform grundsätzlich Schwachstellen auf der Führungsebene ausmachen, wurden Fortbildungsangebote insbesondere für Führungskräfte und Vorgesetzte entwickelt mit der Zielsetzung, die Unternehmenskultur innerhalb der Stadtverwaltung zu verändern. Aus Sicht der Personalvertretung hat dieser Qualifizierungsansatz, auf den mehr als 50 Prozent des ohnehin knappen Fortbildungsetats entfallen sind, jedoch kaum Veränderungen in der Praxis bewirkt. Vielmehr sei auf der Führungsebene häufig auch weiterhin »der alte preußische Arbeitsstil« und wenig Bereitschaft zu Veränderungen anzutreffen.

In vielen, zum Umbau der Verwaltung bzw. zur Organisationsveränderung aufgelegten Projekten sind neben dem Personalrat auch die jeweils betroffenen Mitarbeiter/innen einbezogen worden. Aus Sicht des Arbeitgebers sind diese jedoch nicht immer bereit, eigenverantwortlich, selbständig und im Team zu arbeiten. Die aktive Mitarbeiterbeteiligung als ursprüngliche Forderung der Personalvertretung scheiterte aus deren Sicht vor allem an den hierarchisch strukturierten Projektgruppen. Diese werden in der Regel vom jeweiligen Amtsleiter geleitet, was die Beschäftigten häufig abschrecke, daran überhaupt teilzunehmen oder sich dort kritisch einzubringen. Aufgrund dieser negativen Erfahrungen ging man dazu über, dass sich vornehmlich die freigestellten Personalratsvertreter im Vorfeld von Projektsitzungen mit den Beschäftigten abstimmen und deren Vorschläge stellvertretend einbringen.

Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter betrachten die Vereinbarung vor allem als ein »geistiges Grundkonzept«, in dessen Rahmen der zunächst von der Arbeitnehmerseite geforderte und dann von der Politik getragene Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und der Wille, zunächst alle anderen Sparmöglichkeiten

innerhalb der Verwaltung zur Konsolidierung des Haushaltes zu nutzen, entscheidend waren. Transparenz und Klarheit sollte der Politik in einer schwierigen Situation »Grenzen im Umgang mit den Beschäftigten« aufzeigen. Angesichts der sich zwischenzeitlich verschlechterten Haushaltssituation wird die Vereinbarung in naher Zukunft jedoch auf dem Prüfstand stehen. Zwar konnte von dem ursprünglich geplanten Einsparungspotenzial von 35 Mio DM etwa die Hälfte realisiert werden. Durch einen allgemeinen Rückgang der Steuereinnahmen, einheitsbedingte Lasten und einen zwischenzeitlich »exorbitanten« Anstieg der Sozialhilfekosten aufgrund zunehmender Arbeitslosigkeit und Zuwanderung hat sich die Wirtschafts- und Finanzstruktur in Ewersfelden sowie im Umland verschlechtert. Wegen der fortdauernd schwierigen Haushaltssituation kumulierte das Haushaltsdefizit bis Mitte 2001 auf rund 500 Mio DM. Angesichts dieser Entwicklung hat die kommunale Aufsichtsbehörde bereits einen Sparkommissar angedroht und die Stadtspitze wiederum drastische Sparmaßnahmen angekündigt.

## **8.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Spezifisch an diesem Aushandlungsprozess war die Veränderung des Verhältnisses zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Während die Arbeitnehmerseite zunächst konflikthafte Auseinandersetzungen im Falle eines Ausschlusses der Arbeitnehmerseite in Fragen der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform nicht nur angekündigt, sondern diese Form der Auseinandersetzung auch als Mittel zur Durchsetzung ihrer Forderungen praktiziert hat, stand am Ende dieses Aushandlungsprozesses eine konsensorientierte und konstruktive Kooperation zwischen beiden Seiten. Diese Konfliktklärung war Voraussetzung für die Einbindung der Arbeitnehmerseite in den Reformprozess. Die »Vereinbarung zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform« hatte somit auch eine Befriedungsfunktion.

Gegenüber anderen Betriebsvereinbarungen ist diese relativ knapp gehaltene Vereinbarung somit weniger ein Instrument für das alltägliche Verwaltungshandeln, sondern sie ist vor allem als ein politisches, von allen Ratsfraktionen getragenes Signal zu betrachten. Entscheidungen über den Inhalt und eine Fortsetzung der Vereinbarung wurden nicht zwischen Stadtverwaltung als Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, sondern auf politischer Ebene gefällt. Dieser tripartistische Aushandlungsprozess ist für die öffentliche Verwaltung kennzeichnend. Spezifisch für diesen hier untersuchten Fall ist zudem die Einbindung der in der Stadtver-

waltung vertretenen Gewerkschaften in den Aushandlungs- und Umsetzungsprozess: Die Gewerkschaftsvertreter waren nicht nur in der zur Begleitung der Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung eingerichteten Arbeitsgruppe vertreten, sondern sie haben auch die hier behandelte Dienstvereinbarung mit unterzeichnet.

## 9 FALLSTUDIE: WERKE ODENSTADT

---

Dem hier untersuchten Beschäftigungssicherungsvertrag gingen in Folge eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks und schwerer wirtschaftlicher Einbrüche mehrere Wellen des Personalabbaus voraus. Kennzeichnend für das vereinbarte Regelwerk ist seine vergleichsweise hohe Flexibilität: Die relativ langfristig geltende Rahmenregelung, die grundsätzliche Verfahrensweisen und Aspekte zur Beschäftigungssicherung enthält, wird ergänzt durch detaillierte Betriebsvereinbarungen mit kürzerer Laufzeit. Diese durch die spezifische Zuteilung erzielte Flexibilität entspricht dem innovativen und expansiven Charakter des metallverarbeitenden Unternehmens.

### 9.1 KURZPORTRAIT DES UNTERNEHMENS

Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine rechtlich nicht selbstständige Konzerntochter, deren weltweit agierende »Mutter« ihren Hauptsitz in den USA hat. Mit Produktionsstätten in 15 Ländern der Erde und insgesamt ca. 43.500 Beschäftigten – davon 7.000 in Europa – gehört der Konzern zu den größten Herstellern von landtechnischen Systemlösungen. In Deutschland betreibt das Unternehmen fünf Produktionsstätten mit insgesamt 4.500 Mitarbeitern.

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf das größte und älteste deutsche Werk des Unternehmens. Es ist der drittgrößte metallverarbeitende Betrieb der Region Odenstadt. An diesem Standort, der größten außeramerikanischen Fertigungsstätte des Konzerns und seit mehreren Jahrzehnten zur Spitzengruppe der Hersteller und Exporteure landwirtschaftlicher Systemlösungen in Deutschland zählend, arbeiten heute (Juni 2001) etwa 2.400 Personen. Von den 1.800 im gewerblichen Bereich Beschäftigten haben 20 Prozent einen befristeten Arbeitsvertrag. Die Mitarbeiter üben fast alle eine qualifizierte Tätigkeit aus, die entweder eine entsprechende Berufsausbildung oder eine längere interne Qualifizierung voraussetzen. Zum Werk gehört eine große Entwicklungsabteilung (die zweitgrößte des Konzerns), in der rund 200 Ingenieure arbeiten.

## **9.2 VORGESCHICHTE UND AUSLÖSER DES BESCHÄFTIGUNGSBÜNDNISSES**

In den 90er Jahren war das Werk Odenstadt vor dem Hintergrund einer starken Zunahme externen Wettbewerbsdrucks von schweren wirtschaftlichen Einbrüchen betroffen, was zum Abbau eines Teils des Personals führte. Eine erste Welle des Personalabbaus, die auf umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen zurückging, mit denen das Unternehmen auf die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage reagierte (u.a. Teilbetriebsschließung und Outsourcing), wurde durch einen Anfang 1993 unterzeichneten Interessenausgleich/Sozialplan mit dreijähriger Laufzeit flankiert. Diese Vereinbarung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht nur interne Umsetzungen und Entlassungen regelte, sondern sich auch in sehr ausführlicher Form den Themen Beschäftigungssicherung, Personalentwicklung und Weiterbildung widmete. Im Werk Odenstadt haben sich Betriebsrat und Geschäftsleitung also bereits einige Jahre vor dem Abschluss der hier untersuchten Vereinbarung (1996) mit Fragen der Arbeitsplatzsicherung auseinandergesetzt. Zeitlich parallel zu dem Personalabbau wurde im gewerblichen Bereich mit der Einführung von Gruppenarbeit und eines leistungsbezogenen Lohnsystems begonnen. Das durch mehrere Betriebsvereinbarungen geregelte Konzept der Gruppenarbeit ist heute im gewerblichen Bereich zu etwa 75% realisiert.

Ein zweiter großer Personalabbau, der unmittelbarer Hintergrund der hier untersuchten Vereinbarung ist, folgte 1996/97. Ursache war die Schließung der werkeigenen Gießerei (400 Arbeitsplätze), die aus Sicht der Unternehmensleitung gegenüber anderen Gießereistandorten innerhalb und außerhalb des Konzerns nicht wettbewerbsfähig war. Die schrittweise Schließung erfolgte im Rahmen von Reorganisationsstrategien, die auf eine Konzentration auf die »Kernkompetenzen« des Werks abzielten. Sie waren nach Angaben der Geschäftsleitung zum damaligen Zeitpunkt notwendig, um die Drohung einer Stilllegung des Standorts abzuwenden. Mit der gleichen Begründung wurden Arbeitsplätze in den Bereichen Wareneingang, Förderwesen und Hauptlager abgebaut; ab Anfang 1997 gingen sie schrittweise an eine externe Spedition über.

## **9.3 ELEMENTE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS**

Im Zuge dieser Entwicklung unterzeichneten Geschäftsleitung und Betriebsrat der Werke Odenstadt am 4. Dezember 1996 ein ganzes Bündel von Vereinbarungen.



Die beiden zentralen dieser Abkommen, die in engem Zusammenhang stehen, sind Gegenstand der vorliegenden Fallstudie:

**Erstens:** Ein bis Ende 1998 geltender Interessenausgleich/Sozialplan, (der betriebsbedingte Kündigungen ausdrücklich ausschloss. Bemerkenswert sind seine arbeitsmarktpolitisch »aktiven« Regelungen: Gefördert werden Outplacement- und relativ umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, die dazu beitragen sollten, den von der Betriebsänderung Betroffenen möglichst rasch eine berufliche Perspektive außerhalb des Unternehmens zu verschaffen; zu diesem Zweck wird außerdem eine Stellenbörse eingerichtet. Die Vereinbarung sieht des weiteren interne Lösungen vor: Neben den in Sozialplänen üblichen umsetzungsbezogenen Regelungen sind Qualifizierungsmaßnahmen hervorzuheben, die – während der laufenden Beschäftigungsverhältnisse durchgeführt – die Umsetzung auf freie Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens vorbereiten sollten. Vorgesehen war, dass den Beschäftigten während der laufenden Qualifizierungsmaßnahmen (maximal 6 Monate) das volle Lohn/Gehalt weitergezahlt wurde. Auf Wunsch wurde auch eine maximal 24-monatige unbezahlte Freistellung zum Zweck der Qualifizierung gewährt. Denjenigen, die sich mit einer solchen längeren Qualifizierungsmaßnahme auf einen Einsatz innerhalb der Werke vorbereiten wollten, sagte der Arbeitgeber darüber hinaus eine Unterhaltszahlung zu. Das dritte wesentliche Element des Interessenausgleichs/Sozialplans ist eine Vorruhestandregelung, die Beschäftigten, die mindestens 55 Jahre und 11 Monate alt waren, nach ihrem Ausscheiden (per Aufhebungsvertrag) bis zum Renteneintritt 90% ihres letzten Nettolohns garantierte. Außerdem erklären die Betriebsparteien ihre Absicht, eine Vereinbarung zur Altersteilzeit zu treffen. Aufhebungsverträge und damit verbundene Abfindungen bot der Sozialplan schließlich auch denjenigen Beschäftigten an, die die genannte Altersgrenze noch nicht erreicht hatten.

**Zweitens:** Die »Rahmenvereinbarung und gemeinsame Grundsatzerklärung zur Standort- und Beschäftigungssicherung«, die erstmalig zum 31.12.2000 gekündigt werden konnte und heute (Juni 2001) noch in Kraft ist, hebt – vor dem Hintergrund der zur selben Zeit laufenden Teilbetriebsschließung und Outsourcingmaßnahme – auf die Sicherung der »Kernkompetenzen« des Standorts ab. Die Betriebsparteien erklären es zu ihrem gemeinsamen Ziel, »den Standort Odenstadt als Produktionsstandort mit bestehenden und zukunftsorientierten Kernkompetenzen zu sichern.« Diese werden in Anlage 1 zur Vereinbarung inhaltlich im einzelnen beschrieben: Im wesentlichen handelt es sich um den Bau von Getrieben (einschließlich der zugehörigen Teilefertigung), die Montage und die Produktentwicklung. Die Vereinbarung selbst definiert »Kernkompetenz« nur in recht allgemeiner Form als

»dauerhafte und erfolgreiche Beherrschung eines Gesamtprozesses«. Als Bewertungsmaßstäbe des Erfolgs werden genannt: Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit, Qualität der Ergebnisse und Abläufe, Lernfähigkeit sowie Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit. Zu den Mitteln, mit denen das Ziel der Sicherung der Kernkompetenzen erreicht werden soll, zählt die Vereinbarung (u. a.): Innovationen und ständige Verbesserungen der Produkt- und Produktionstechnologie, die Steigerung der Qualität, die Sicherung und den Ausbau von Qualifikationen und den Ausbau der Gruppenarbeit.

Mit dem Thema Beschäftigungssicherung haben diese Kernkompetenzen insofern zu tun, als die Betriebsparteien vereinbaren, sie mit eigenen, auch befristet beschäftigten Mitarbeitern der Werke zu erfüllen. Hervorgehoben wird, dass hierzu – entsprechend dem jeweiligen Aufgabengebiet – »fachliche, soziale und methodische Kompetenzen erforderlich« sind. Abweichungen von dem genannten Grundsatz – also Fremdvergaben innerhalb des Bereichs der Kernkompetenzen – müssen zwischen den Betriebsparteien vereinbart werden. Festgelegt wird, dass »bei der Einführung, Veränderung oder dem Wechsel von Produkten, Komponenten, Teilen, Dienstleistungen, wesentlicher Funktionen, Technologien und/oder der Arbeitsorganisation ... Untersuchungen und Prüfungen durchgeführt« werden müssen, an denen neben der betroffenen Abteilung auch der Betriebsrat beteiligt wird. In diesen Bewertungs- und Prüfungsprozess sind neben betriebswirtschaftlichen Kriterien auch Aspekte der Beschäftigungssicherung und des Beschäftigungsaufbaus einzubeziehen.

Insgesamt ist der Standortvertrag also mehr von grundsätzlichen gemeinsamen Willenserklärungen und verfahrensbezogenen Absprachen geprägt als von inhaltlichen Regelungen. Letztere werden in gesonderten Abmachungen getroffen. Bei einer kürzeren »Verfallszeit« inhaltlicher Regelungsgegenstände können diese Vereinbarungen häufig durch aktualisierte Abmachungen abgelöst werden, während die Standortsicherungsvereinbarung selbst – mit ihren mehr formalen Regelungen – über längere Zeit gültig bleibt.

Schließlich sind vier »kleinere« Abmachungen zu nennen, die zeitgleich mit den beiden genannten Vereinbarungen unterzeichnet wurden:

- eine Betriebsvereinbarung, mit der – bezogen auf verschiedene Bereiche – die Rücknahme von Fremdvergabe geregelt wird;
- die Betriebsvereinbarung »Eigenfertigungs- Team«, in der geregelt ist, nach welchem Verfahren geprüft und entschieden wird, welche der Leistungen, mit denen bislang Externe beauftragt wurden, in den Betrieb »hereingeholt« werden;

- die Betriebsvereinbarung »Ersatzteilerfertigung«, bei der es ebenfalls um die Herannahme fremdvergebener Leistungen geht;
- die Betriebsvereinbarung »Innovation«, die betriebsinterne Prozesse zur Förderung von Produkt- und Prozessinnovationen regelt.

## 9.4 DER VERHANDLUNGSPROZESS

Die Rolle des sehr professionell arbeitenden Betriebsrats kann kurz mit »Co-Management« umschrieben werden. Prägend für das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien ist die starke Innovationsdynamik des Unternehmens, in die nicht zuletzt auch die Bereiche Arbeitsorganisation und -gestaltung einbezogen sind. Dem Betriebsrat geht es darum, hier eine möglichst weitgehende Gestaltungsfunktion auszuüben; vom Arbeitgeber fühlt er sich im Ganzen ausreichend informiert. Um seine vielfältigen Aufgaben effizienter bewältigen zu können, ist der Betriebsrat vor einiger Zeit dazu übergegangen, seine Arbeit dezentral zu organisieren. Wenn rechtlich auch nur vier von ihnen freigestellt sind, arbeiten de facto alle Betriebsratsmitglieder vollzeitlich als Belegschaftsvertreter. Bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 95% hat die Belegschaft schon an zahlreichen Arbeitskämpfen teilgenommen; die Bereitschaft hierzu hat nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden in den letzten Jahren jedoch deutlich nachgelassen. Der Betriebsratsvorsitzende pflegt engen Kontakt zur IG Metall; alle Vereinbarungen, die er mit dem Arbeitgeber trifft, sind mit der Gewerkschaft abgestimmt. Der interviewte Personalleiter wählt den Begriff »faire Streitkultur« als Kurzformel zur Charakterisierung der Beziehungen zwischen den Betriebsparteien. Der Betriebsrat habe einerseits klare Interessenpositionen, akzeptiere aber zugleich die »Schmerzgrenze« seines Gegenübers und zeige dementsprechend auch Kompromissbereitschaft. Beide Seiten sind kooperationsorientiert und nicht daran interessiert, Grundsatzkonflikte zu führen. Bei Fragen, die zu größeren Konflikten anwachsen könnten, wird in der Regel frühzeitig nach einer Kompromisslösung gesucht.

Im Zusammenhang mit der 1996 von Seiten der Geschäftsleitung angekündigten Gießereischließung verfolgte der Betriebsrat drei Hauptziele (a) die Gießerei-Arbeitsplätze sollten möglichst weitgehend erhalten bleiben; (b) bei nicht zu verhinderndem Personalabbau sollten Maßnahmen zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit ergriffen werden; (c) durch eine Vereinbarung mit der Geschäftsleitung sollten in Zukunft ähnliche Projekte des Personalabbaus eingedämmt werden.

Der zentrale Konfliktpunkt der Verhandlungen zu den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Vereinbarungen war die Schließung der Gießerei. Da er davon überzeugt war und auch anhand eines von ihm in Auftrag gegebenen Gutachtens belegen konnte, dass die Gießerei bei genügend Investitionen wirtschaftlich tragfähig betrieben werden könnte, bemühte sich der Betriebsrat intensiv um ihre Erhaltung. Er konnte sich mit seinen Anstrengungen gegenüber der Unternehmensleitung jedoch nicht durchsetzen. Im Interessenausgleich von 1996, mit dem die Schließung »besiegelt« wird, legen beide Seiten ihre unterschiedlichen Positionen zu dieser Frage dar.

Als im Laufe der Verhandlungen deutlich geworden war, dass der Betriebsrat sich mit seiner Position, die Gießerei zu erhalten, nicht würde durchsetzen können, verlagerte er sein Verhandlungsziel: Zum einen ging es ihm um die Durchsetzung von – auf den internen und externen Arbeitsmarkt bezogenen – Maßnahmen, die dazu beitragen sollten, dass die von der Gießereischließung betroffenen Beschäftigten – abgesehen von der »technischen« Arbeitslosigkeit des Vorruhestandes – nicht arbeitslos werden. Das Ergebnis findet sich in dem im vorherigen Abschnitt beschriebenen Interessenausgleich/Sozialplan, der – abgesehen von einigen Auseinandersetzungen um seine materielle Ausgestaltung – ohne größere grundsätzliche Konflikte vereinbart wurde. Sein zweites zentrales Ziel sah der Betriebsrat angesichts der nicht abwendbaren Schließung der Gießerei darin, mit dem Arbeitgeber zu einer Vereinbarung zu gelangen, die in Zukunft ähnliche, mit Arbeitsplatzverlust verbundene Reorganisationsmaßnahmen (Teilschließung, Outsourcing, Ausgründung u.a.), möglichst eindämmen sollte. Dies führte zu dem oben beschriebenen Abkommen zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Bei den Verhandlungen war vor allem die Definition der Kernkompetenzen Gegenstand von Konflikten. Neben der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat nahmen auch die Leiter der einzelnen Abteilungen an den diesbezüglichen Verhandlungen teil (deren Ergebnis die oben erwähnte Anlage 1 war). Die Entscheidung darüber, was zu den Kernkompetenzen des Werkes zu zählen ist und was nicht, sollte nach einem möglichst dezentralen Verfahren gefunden werden.

Während der Verhandlungen wurde die Belegschaft durch den Betriebsrat regelmäßig informiert.

## **9.5 ERGEBNISSE DES BESCHÄFTIGUNGSPAKTS UND SEINE BEWERTUNG DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN**

Der Arbeitgeber konnte seine Zusage, die Gießereischließung ohne betriebsbedingte Kündigungen abzuwickeln, einhalten. Etwa 250 der 400 Beschäftigten, die durch die Schließung betroffen waren, konnten durch Umsetzung innerhalb des Standorts aufgefangen werden. Die entscheidende Voraussetzung dieser Lösung war das oben umrissene Vorruhestandsprogramm des Sozialplans, das Mitarbeitern ab 56 Jahren ermöglichte, per Aufhebungsvertrag aus dem Unternehmen auszuscheiden. Neben den Gießereiarbeitern nahmen dieses Programm auch zahlreiche Beschäftigte in Anspruch, die in den Fertigungs- und Montagebereichen des Werkes arbeiteten. Die auf diese Weise freiwerdenden Arbeitsplätze standen nun den jüngeren derjenigen Beschäftigten offen, deren Arbeitsplätze im Zuge der schrittweisen Gießereischließung nach und nach abgebaut wurden. Da es sich zum weit überwiegenden Anteil um Un- und Angelernte handelte, es aber für einfache Tätigkeiten im Werk kaum noch Einsatzmöglichkeiten gab, durchliefen sie zur Vorbereitung auf ihre neuen Einsatz innerhalb des Unternehmens mehrwöchige Qualifizierungsmaßnahmen. Während dieser Zeit wurden an ihren zukünftigen Arbeitsplätzen andere Beschäftigte mit befristetem Vertrag eingesetzt. Die restlichen ca. 150 Mitarbeiter schieden aus dem Unternehmen per Aufhebungsvertrag aus, indem sie die Vorruhestandsregelung oder das Abfindungsangebot des Sozialplans in Anspruch nahmen.

Die quantitativ mit Abstand bedeutendste dieser Weiterbildungsmaßnahmen – zu ihrer Finanzierung trugen neben Unternehmens- auch ESF – Mittel bei – war die Qualifizierung zur Montagefachkraft. Die Maßnahme wurde innerhalb des Unternehmens von einem externen Bildungsträger durchgeführt und sollte auf den Einsatz in den Fertigungsinseln der Endmontage vorbereiten. Die bis dahin ungelerten Beschäftigten wurden in Teams von 7 bis 8 Personen qualifiziert. Ihr Lernziel bestand darin, aus vorgefertigten Einzelteilen einen kompletten Traktor in Null-Fehler-Qualität zusammenzubauen. Dazu war es notwendig, eng mit den Kollegen zu kooperieren und sich die benötigten Informationen innerhalb des Werkes aktiv zu besorgen. Parallel zu dieser fachlichen Qualifizierung wurde zur Vorbereitung auf die Gruppenarbeit in der Fertigungsinsel Methoden- und Sozialkompetenz (Kooperationsfähigkeit, Abstimmung innerhalb der Gruppe und mit anderen Abteilungen, Moderationstechniken usw.) vermittelt.

Diese interne Qualifizierungsmaßnahme wird von Geschäftsleitung und Betriebsrat als sehr erfolgreich bewertet; dagegen fanden die Qualifizierungsange-

bote des Sozialplans, die eine Vermittlung auf dem externen Arbeitsmarkt erleichtern sollten, in der Belegschaft nur wenig Anklang. Die vorliegenden Stellenangebote aus anderen Unternehmen stießen nur auf geringe Akzeptanz der Beschäftigten, was vor allem damit zu erklären sein dürfte, dass die entsprechenden Stellen einen Umzug erfordert hätten.

Während die eine der beiden Vereinbarungen zum Beschäftigungsbündnis von Dezember 1996, der Interessenausgleich/Sozialplan, auch in seinen Resultaten von den Betriebsparteien positiv beurteilt wird, zeigen sie hinsichtlich der »Rahmenvereinbarung und gemeinsamen Grundsatzerklärung zur Standort- und Beschäftigungssicherung«, eine stärker indifferente Haltung. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass dieses sehr grundsätzlich angelegte Abkommen eher eine »eindämmende« Wirkung als unmittelbare praktische Konsequenzen hat. Diese würden sich erst im Konfliktfall zeigen, der aber bislang noch nicht eingetreten ist. Die Anlage 1 zu der Vereinbarung, in der die Kernkompetenzen des Standorts konkret genannt sind, ist von Seiten des Arbeitgebers bislang noch nicht in Frage gestellt worden.

Dass das vereinbarte Beschäftigungssicherungsabkommen keinen pauschalen Ausschluss von Arbeitsplatzabbau bzw. -verlegung beinhaltet und den weiteren Reorganisationsprozess des gesamten Unternehmens – innerhalb der vereinbarten Grenzen – nicht behindert, wird praktisch daran deutlich, dass auch während seiner Geltungsdauer Personal abgebaut bzw. verlegt worden ist. So regelt ein 1999 abgeschlossener Sozialplan die Verlegung der Kundendienstabteilung des Vertriebs in eine etwa 50 km entfernte Zweigniederlassung des Konzerns.

## **9.6 BESONDERHEITEN DES FALLES**

Die untersuchte Vereinbarung hebt sich von den anderen Abkommen dadurch ab, dass es sich um eine langfristig geltende Rahmenregelung handelt, die Grundsatzfragen und Verfahrensweisen normiert, die inhaltlich an anderer Stelle – in Vereinbarungen mit kürzerer Laufzeit – ausgefüllt wird. Hierdurch wird für das Unternehmen ein höherer Flexibilitätsspielraum geschaffen, als es in detaillierten Verträgen mit langer Laufzeit möglich ist. Ein solch flexibles Regelungswerk »passt« zu einem Unternehmen mit einer derart hohen innovativen und expansiven Dynamik, wie es die Werke Odenstadt aufweisen.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>



Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann / Christina Klenner</i> <b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b>	20,00	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring / Hermann Henrich</i> <b>Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tariffrentenmodell</b>	20,00	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leitretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	16,00	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	35,00	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung</b>	16,00	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lütjhe</i> <b>Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen</b>	20,00	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert / Jürgen Tempel</i> <b>Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	20,00	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski / Matthias Helmer / Otfried Mickler</i> <b>Telekommunikation im Aufbruch</b>	20,00	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> <b>Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b>	28,00	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>	20,00	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß / Eckhard Heidling</i> <b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>	<b>26,00</b>	<b>13054</b>	<b>3-935145-28-4</b>

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: [lavista@setzkasten.de](mailto:lavista@setzkasten.de)