

Müller, Hans-Erich; Martin, Annette

**Book**

## Beschäftigen statt entlassen: Instrumente des Beschäftigungs-Managements mit Fallstudien aus der Energieversorgung

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 29

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Müller, Hans-Erich; Martin, Annette (2000) : Beschäftigen statt entlassen: Instrumente des Beschäftigungs-Managements mit Fallstudien aus der Energieversorgung, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 29, ISBN 3-93514-500-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116280>

**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.*

Betriebswirtschaftliche  
Handlungshilfen

**Beschäftigen**

**statt**

**entlassen**

*Hans-Erich Müller*

*Annette Martin*

# **Beschäftigen** **statt entlassen**

**Instrumente des  
Beschäftigungs-  
Managements  
mit Fallstudien aus  
der Energieversorgung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 29

Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen Bd. 2

Zu den Autoren:

Dr. Hans-Erich Müller ist Professor für Unternehmensführung  
und Organisation an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin.

Dipl. Kauffrau Annette Martin hat an der Fachhochschule  
für Wirtschaft, Berlin, studiert.

Beide haben bereits im Projekt »Outsourcing-Management«  
zusammengearbeitet. Das Buch dazu ist im Bund-Verlag 1997 erschienen.

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Redaktion: Matthias Müller

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-928204-00-0

Bestellnummer: 13029

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>1. EINFÜHRUNG</b>	<b>7</b>
<b>2. INSTRUMENTE ZUR BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG</b>	<b>11</b>
Unternehmenspolitik	15
(1) Ergebnissteigerung	16
(2) Reorganisation	22
(3) Veränderung der Produktionsplanung	27
Personalpolitik	29
(4) Qualifizierung	29
(5) Arbeitszeitgestaltung	34
(6) Entgeltreduzierung	44
(7) Personelle Maßnahmen	49
(8) Sonstige Personalabbau-Maßnahmen	57
(9) Überbetriebliche Personalpolitik	61
Realisierung	66
<b>3. DEN WANDEL GESTALTEN</b>	<b>75</b>
<b>4. FALLSTUDIEN</b>	<b>79</b>
Sozialverträglicher Abbau der Hälfte der Arbeitsplätze (BEWAG)	79
Arbeitszeitflexibilisierung in der Energieversorgung (GEW)	87
Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung (HEW)	95
Teilzeit-Arbeit zur Beschäftigungssicherung (VEAG)	101

<b>LITERATUR</b>	<b>109</b>
<b>ANHANG</b>	<b>113</b>
<b>FRAGEBOGEN</b>	<b>115</b>
<b>BEWAG: KONSOLIDIERUNGSTARIFVERTRAG (AUSZÜGE)</b>	<b>117</b>
<b>GRUNDSATZVEREINBARUNG ZUR BESCHÄFTIGUNGS- SICHERUNG BEI DER GASAG (BERLINER GASWERKE – AKTIENGESELLSCHAFT)</b>	<b>123</b>
<b>BETRIEBSVEREINBARUNG »ARBEITSZEIT- FLEXIBILISIERUNG« DER GAS-, ELEKTRIZITÄTS- UND WASSERWERKE KÖLN AG (GEW)</b>	<b>131</b>
<b>STADTWERKE HANNOVER AG: VERTRAG ZUR ZUKUNFTS- UND BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG</b>	<b>137</b>
<b>VEAG VEREINIGTE ENERGIEWERKE AG: GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG TEILZEIT</b>	<b>147</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>153</b>

Wie kann die Beschäftigung nicht nur unter Schönwetter-Bedingungen, sondern auch in stürmischen Zeiten gesichert werden? Welche Instrumente sind anzuwenden? Diese Fragen stellen sich grundsätzlich in jedem Unternehmen, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Die Energieversorgungsunternehmen befinden sich derzeit in einer Phase des Umbruchs. Sie ist gekennzeichnet durch die Liberalisierung der Marktbeziehungen, also die Abschaffung der bisherigen Gebietsmonopole. Dies hat die Entstehung von Wettbewerb um Endkunden, Marktvereinigungen, Kapitalbeteiligungen der Energieversorger untereinander sowie Fusionen solcher Unternehmen zur Folge.

Obwohl bereits seit Jahren bekannt war, daß die Gebietsmonopole fallen sollten, konnte man den Eindruck gewinnen, daß die Unternehmen der Branche nicht alle notwendigen Vorbereitungen treffen. Lange Zeit erhoffte man sich wohl mit dem Neuaufbau von Geschäftsfeldern wie z. B. Energieberatung oder Telekommunikation zu einer Stabilisierung der Unternehmen auch in turbulenten Zeiten zu kommen. Diese Hoffnungen wurden zum großen Teil enttäuscht.

Seit einigen Monaten ist nun die Situation so, daß die Stromanbieter sich gegenseitig Konkurrenz machen und auch um den privaten Endkunden werben. Man versucht, Strom zur Marke zu stempeln und ihm Attribute wie z. B. eine Farbe zu verpassen.

Was bedeutet dieser Umbruch für die Unternehmen und für die Menschen, die dort arbeiten? Durch den Wettbewerbsdruck entsteht einerseits zusätzliche Notwendigkeit für Kostensenkungsprogramme und damit verbundenen Personalabbau. Am meisten ist der Bereich Erzeugung betroffen, da hier der stärkste Druck durch Großanbieter – zum Teil aus dem Ausland – besteht, die zu wesentlich niedrigeren Preisen anbieten können, als z. B. das kleine Heizkraftwerk der Stadtwerke. Hier entstehen übrigens auch Gefahren für umweltfreundliche Techniken der Koppelung von Stromerzeugung und Fernwärmeversorgung, die nur ortsnah von den Stadtwerken ermöglicht werden können.

Ein weiteres Handlungsfeld ergibt sich mit der nötigen Umstrukturierung der Unternehmen: Während früher kaum Personal im Vertrieb eingesetzt wurde, sind nun in kurzer Zeit die Bereiche Marketing und Vertrieb erheblich aufzubauen. Dafür müssen neben Investitionen in neue Technik und den Einsatz von Marketinginstrumenten, die bisher nicht verwendet wurden, auch finanzielle Mittel in den Umbau der Belegschaften, in Qualifizierungen und in Neueinstellungen von Spezialisten fließen.

Da nun der Umbau der Belegschaftsstrukturen und der Personalabbau in den Energieunternehmen in kurzer Zeit zu bewältigen sind, warf sich uns die Frage auf, ob die Personalabteilungen dieser Unternehmen darauf vorbereitet sind, welche Instrumente sie zur Hand haben und ob es sich hierbei um die klassischen Mittel wie Abfindungen und Frühverrentungen handelt, oder ob auch innovative Ideen verfolgt und realisiert werden. Daher hat die Hans-Böckler-Stiftung eine Untersuchung unter der Leitung von Prof. Hans-Erich Müller gefördert, die sich dieser Frage annehmen sollte.

In diesem Band werden gängige und neue Instrumente zur Stabilisierung der Beschäftigung kritisch analysiert, Handlungsspielräume beschrieben und anhand von Fallstudien aus der Energieversorgung die derzeit verfolgten Strategien dargestellt. Die angesprochene Problematik der Veränderung von Belegschaftsstrukturen wird hier dagegen zunächst nicht weiter verfolgt, da zum Zeitpunkt der Untersuchungen noch wenig Erfahrungen vorlagen. Mit den Ausführungen soll Interessenvertretungen nicht nur aus der Energiewirtschaft Hilfestellung bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben gegeben werden. Es handelt sich um einen Instrumentenkasten, der helfen soll, wenn Personalabbau droht. Dabei geht es auch um Maßnahmen, die im Vorfeld wirken sollen, wie z. B. Arbeitszeitmodelle, die Personalabbaubedarf senken helfen.

Matthias Müller  
Hans-Böckler-Stiftung  
Referat Wirtschaft II



Gegenwärtig vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein Energieversorger Preissenkungen und Personalabbau bekanntgibt. Ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb hat begonnen, schneller und härter als vielfach erwartet. Dies trifft eine Branche, die bisher von wenigen großen Verbundunternehmen und deren Töchtern auf Regionalebene dominiert wird, in der aber auch, anders als etwa in der Telekommunikation, eine Vielzahl lokaler Stadtwerke tätig sind. Werden, wie im zuvor deregulierten Ausland, nur wenige Marktführer und einige Nischenanbieter überleben? Können Entlassungen vermieden werden? Welche Instrumente zur Beschäftigungssicherung stehen zur Verfügung, wie werden sie angewandt und mit welchem Erfolg?

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zum Thema »Deregulierung der Energieversorgung: Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsverhältnisse« der Hans-Böckler-Stiftung wurde bereits ein erster Beitrag erarbeitet. In der Zusammenfassung heißt es: »Der lange Jahre fehlende Druck wird jetzt mit entsprechender Härte spürbar, vor allem im Bereich Personal.« (Pfaffenberger/Scheele/Salge 1999, S. 124)

Wir können an diese Vorarbeiten anknüpfen und möchten uns aber auf das Für und Wider praktischer Gestaltungsmöglichkeiten zur Beschäftigungssicherung konzentrieren. Wie zuvor in der Montanindustrie, Luftfahrt und Telekommunikation durchlebt, wird zukünftig die Energieversorgung eine Branche wie jede andere sein. Von daher bietet es sich an, über die Branchengrenzen hinauszuschauen, also Benchmarking zu betreiben. Welche Instrumente sind zur Vermeidung von Entlassungen anwendbar und wie sind diese zu bewerten? Auch Traditionsunternehmen anderer Branchen kommen durch neue Informations- und Kommunikationstechniken, Globalisierung und die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse unter erhöhten Anpassungsdruck. Insofern sind die nachfolgend diskutierten Instrumente und Fallstudien auch von allgemeinem Interesse.

Die praktische Situation einer Branche im Umbruch war also Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Was kann zur Beschäftigungssicherung getan werden? Welche Alternativen gibt es? Rechnet sich das? Was ist bei der Umsetzung zu beachten? Die betriebswirtschaftliche Fragestellung steht im Zentrum unserer Handlungshilfe für Betriebsräte und Personalführung. Dabei sollten die Besonderheiten der Branche zunächst außen vor bleiben, sind doch Personalanpassung und Personalabbau keineswegs ungewöhnlich oder branchenspezifisch.

Zunächst fiel auf, daß das Thema Personalanpassung in Forschung und Lehre offenkundig gemieden wird. Sicherlich gibt es die umfangreichen Gesetze und Kommentare des Arbeitsrechts. Jedoch: Die gängigen Standardtexte zur Personalwirtschaft schweigen sich dazu weitgehend aus. Das ist erstaunlich in einem Land, das sich von einer »Hire-und-fire«-Mentalität traditionell abgrenzt und in dem in der Praxis vielfältige Wege zur Beschäftigungssicherung gefunden werden. Hier wurde das Thema längst auf die Tagesordnung gesetzt – nur die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre scheint sich mit anderem zu beschäftigen.

Zielsetzung des vorliegenden Beitrages ist ein Überblick über die aktuellen Instrumente zur Vermeidung von Entlassungen und deren Anwendung in der Praxis, insbesondere in der Energieversorgung. Die Palette reicht hier von personalpolitischen Sofortmaßnahmen wie Altersteilzeit und Aufhebungsvertrag über die strategisch zu planende Flexibilisierung des Arbeitszeit- oder Entgeltsystems bis hin zu unternehmenspolitischen Wahlmöglichkeiten wie Wachstum in neuen Geschäftsfeldern.

Unsere Skizze der möglichen betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken der jeweiligen Maßnahmen für das Unternehmen kann im vorliegenden Rahmen nicht vollständig, im Einzelfall wohl auch nicht zutreffend sein. Es geht uns um neue Ideen und Anregungen, um die Suche nach Alternativen, mit anderen Worten um das »Zeigen der Werkzeuge«, die nähere Beschreibung ihrer Wirkungen, mögliche Anwendungen. Die Aufbereitung in Tabellenform soll nicht nur die Übersichtlichkeit verbessern und zur kritischen Mitarbeit anregen, sondern auch die spätere Übertragung in Online-Medien begünstigen. Durch die praktische Erprobung, auch mit neuen Medien, kann dieser Instrumentenkasten geprüft und entwickelt werden. Die Verhältnisse ändern sich heute so rasant, daß die gedruckte Form allein nicht mehr ausreicht. Zur Vorgehensweise bei Personalreduzierung im Zusammenhang mit Betriebsänderungen, Interessenausgleich und Sozialplan muß im vorliegenden Rahmen indes auf die einschlägigen Handbücher verwiesen werden.

Die im Anschluß daran dargestellten Fallstudien dienen dazu, praktische Lösungen in der Energieversorgung zu veranschaulichen. Auswahlkriterien waren entweder die Dramatik der Situation, wie etwa eine geplante Halbierung der Belegschaft oder aber die Innovationskraft der Lösungen, beispielsweise durch Arbeitszeitflexibilisierung. Grundlage dieser Fallstudien sind von uns im Sommer bis Herbst 1999 durchgeführte Interviews mit Personalmanagern und Betriebsräten. Der von uns verwandte Fragebogen zur Strukturierung der Interviews, eine darauf basierenden Checkliste sowie entsprechende Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sind im Anhang wiedergegeben. Wir nutzen an dieser Stelle die Gelegenheit, unseren Gesprächspartnern zu danken und hoffen, einen kleinen Beitrag zur praktischen Lösung der anstehenden Probleme geleistet zu haben.

Unser Dank gilt auch der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, die unser Projekt gefördert hat, insbesondere Matthias Müller, der unser Projekt betreute, sowie Hartmut Klein-Schneider und Dr. Winfried Heidemann, Jürgen Krack vom DGB-Bildungswerk Hamburg für nützliche Anregungen und nicht zuletzt Rechtsanwältin Edeltraut Baumgart, Berlin, die uns arbeitsrechtlich beraten hat.



## 2. INSTRUMENTE ZUR BESCHÄFTIGUNGS- SICHERUNG

---

Branchen im Umbruch: Beschäftigungssicherung bedeutet heute in vielen Unternehmen nicht mehr als sozialverträglicher Personalabbau. Folgendes Beispiel aus der Energieversorgung zeigt, wie eine Entscheidungssituation aussehen könnte:

### ***Beispiel: Sozialverträglicher Personalabbau bei einem Energieversorger***

Zum Ende des Jahres 1999 hat der Energieversorger XY insgesamt noch 3.000 Beschäftigte. Vor dem Hintergrund des härter werdenden Preiswettbewerbs und der wachsenden Verdrängungskonkurrenz wird der Zusammenschluß (Fusion) mit einem Wettbewerber geplant, um Synergieeffekte zu erzielen. Kosteneinsparungen werden vor allem im Personalbereich erwartet. Insgesamt 300 Stellen, also 10 % der (Vollzeit-)Arbeitsplätze stehen zur Disposition. Kurzarbeit als Überbrückungsmaßnahme von Engpässen scheidet hier von vornherein aus, da der Anpassungsdruck nicht nur durch konjunkturelle Auslastungsschwankungen verursacht ist.

Es muß deshalb eine Alternative zu den sonst anstehenden Massenentlassungen gefunden werden, auch deshalb, weil dieser Energieversorger als wichtiger Arbeitgeber einer sonst strukturschwachen Region an seine soziale Verantwortung gebunden ist. In mehreren Beratungsrunden zwischen Unternehmensführung, Betriebsrat und Gewerkschaften werden verschiedene personalpolitische Reaktionsmöglichkeiten diskutiert, um einen sozialverträglichen Personalabbau ohne die Aussprache von Kündigungen zu erreichen. Schließlich wird als Zwischenergebnis ein Maßnahmenmix ermittelt, der den Abbau eines Volumens von 249 Vollzeit-Stellen<sup>1</sup> vorsieht, ohne daß auch nur ein Mitarbeiter (MA) freigesetzt werden muß (vgl. Abbildung 1). Durch Ruhestand (30 MA), Auslaufen befristeter Verträge (69 MA), durch Arbeitszeitflexibilisierung (33 MA), durch Altersteilzeit I der Mitarbeiter bis zum Jahrgang 1941 (36 MA) und durch Altersteilzeit II ab 58 Jahre und Frühverrentung ab 60 (81 MA) soll der Abbau von 249 Mitarbeitern realisiert werden. Durch weiteres Insourcing, freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen und durch den Einsatz in neuen Geschäftsfeldern soll das Personalabbau-Ziel von 300 Mitarbeitern erreicht werden. Für den sozialverträglichen Personalabbau werden Einmalkosten von 60 Mio. DM errechnet. Diese ersten Planungszahlen, die Zeit- und Umsetzungspläne, Akzeptanz- und Wiederbesetzungsraten werden im weiteren Verlauf dann näher detailliert.

<sup>1</sup> Bedingt durch die Erosion des »Normalarbeitsverhältnisses« ist es zweckmäßig geworden, das Arbeitsvolumen oder die Personalkapazität in Vollzeitbeschäftigten-Einheiten (VBE) zu messen. Diese werden hier zugrunde gelegt.

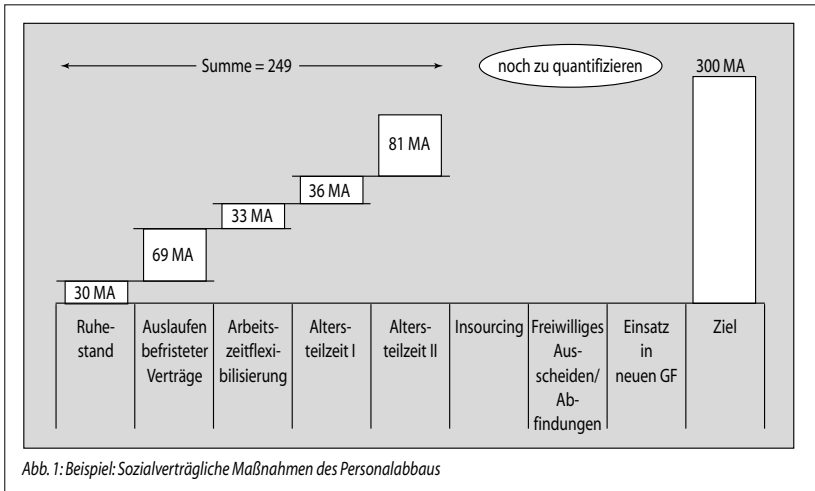


Abb. 1: Beispiel: Sozialverträgliche Maßnahmen des Personalabbaus

Welche Handlungsspielräume bestehen in dem vorliegenden Fall? Sind alle Möglichkeiten ausgelotet? Um zwischen Alternativen auswählen zu können, müssen diese zunächst einmal möglichst vollständig bekannt sein. In diesem Abschnitt möchten wir sowohl gängige als auch innovative Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung kurz vorstellen, ihre allgemeinen Chancen und Risiken erwähnen und gegebenenfalls mit einem Praxisbeispiel illustrieren.

Am Anfang unserer Recherchen stand eine überraschende und zugleich befremdliche Erkenntnis: In den gängigen, dickleibigen Handbüchern zur Personalwirtschaftslehre und vermutlich auch in der Lehre kommt das Thema Personalabbau so gut wie nicht vor. Demgegenüber führt die stärker praxisorientierte Ausrichtung an den Hochschulen der USA dazu, daß diese hier weiter sind, wie Petra Seisl (1998) in ihrer interessanten Doktorarbeit zum Thema betont. Rainer Marr stellt dazu in seinem Geleitwort fest: »Leider hat die Betriebswirtschaftslehre die Analyse des betrieblichen Entscheidungsproblems ›Personalfreistellung‹ sowie die Entwicklung aussagekräftiger Erklärungsmodelle und vor allem Gestaltungsalternativen bislang sehr vernachlässigt und kann damit der Wirtschaftspraxis keine nennenswerten Hilfestellungen bieten.«

Bemerkenswert ist, daß wir uns mit Ausnahme dieser Forschungsarbeit ausschließlich auf Veröffentlichung stützen konnten, die aus den Anforderungen der Praxis im Umfeld der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände entstanden sind. Neben Klassikern wie den Handbüchern Personalplanung (vgl. RKW 1996; Bosch/Kohl/Schneider 1995) sind die zuletzt erschienenen Beiträge »Systematisches Beschäftigungsmanage-

ment in der Praxis« (Bertelsmann Stiftung 1999), »Wenn Personalabbau droht« (DGB 1998) sowie aus Arbeitgebersicht der Beitrag von Kador (BDA 1997) und die Broschüre »Bündnisse für Arbeit im Betrieb« (DGFP 1998) als Handlungshilfen zur Vermeidung von Entlassungen zu erwähnen. Wir greifen im folgenden darauf zurück. Außerdem haben wir die Beiträge von Seisl (1998), Müller/Prangenberg (1997) und der Initiative für Beschäftigung (1998) sowie einige weitere Quellen herangezogen. Eine prägnante Auswertung entsprechender Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung hat die Hans-Böckler-Stiftung kürzlich vorgelegt (vgl. Heidemann 1999).

Für die praktische Umsetzung werden darüber hinaus die genannten Handbücher, weitere Recherchen und die Hinzuziehung von Beratern empfohlen. Auch auf die Arbeitsmarktpolitik, die, wie Gerhard Bosch (1995) hervorhebt, stärker mit der Personalpolitik zu verzahnen sei, wird hier nur wenig Bezug genommen, ebensowenig auf die Tarifpolitik und das System der sozialen Sicherung insgesamt (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1999). Diese sollen hier nur als Rahmenbedingungen, die von den betrieblichen Akteuren zu beachten sind, angesprochen werden. »Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs?« Nach Promberger u. a. (1997) und Rosdächer (1998) haben tarifliche Öffnungsklauseln in den letzten Jahren zur Milderung von Beschäftigungskrisen beigetragen. Der aktuelle Sanierungsfall des Bauunternehmens Philipp Holzmann illustriert allerdings, daß die Dinge nicht gerade leicht zu bewerten sind. Wie also die Pyramide des Vorrangs von Gesetz über Tarifvertrag zur betrieblichen Regelung zu entwickeln ist, kann nicht Gegenstand der folgenden Darstellung sein.

Im vorliegenden Rahmen geht es uns vor allem um Übersicht und betriebswirtschaftliche Bewertung betrieblicher Alternativen zur Entlassung, um Ideen und Initiativen für betriebliche Bündnisse für Arbeit. In Seminaren und Veranstaltungen oder über das Internet sollte dieser Instrumentenkasten aktualisiert werden. Durch diese Mitwirkung der »Wissenspraktiker« (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997) entstünde zugleich ein Beitrag zum Knowledge Management zur Beschäftigungssicherung. Erst in den Fallstudien im folgenden Kapitel richtet sich der Blick näher auf die Unternehmen der Energieversorgung. Im Anhang finden sich Betriebsvereinbarungen zu diesen und weiteren Unternehmen.

Wir haben die einzelnen Instrumente zur Vermeidung von Kündigungen nach den Bereichen Unternehmenspolitik und Personalpolitik gegliedert und dann gruppiert (vgl. Abbildung 2).

Neben einer kurzen Beschreibung jeder Maßnahme wagen wir uns auch an eine Skizzierung der Chancen und Risiken für das Unternehmen und nennen einige Anspruchsgrundlagen im Betriebsverfassungsgesetz. Deren Bewertung kann aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter anders aussehen. Personalführung und Betriebsrat haben als Interessen-Manager beide, aber auf je verschiedene Weise, auch die Vermittlungsarbeit

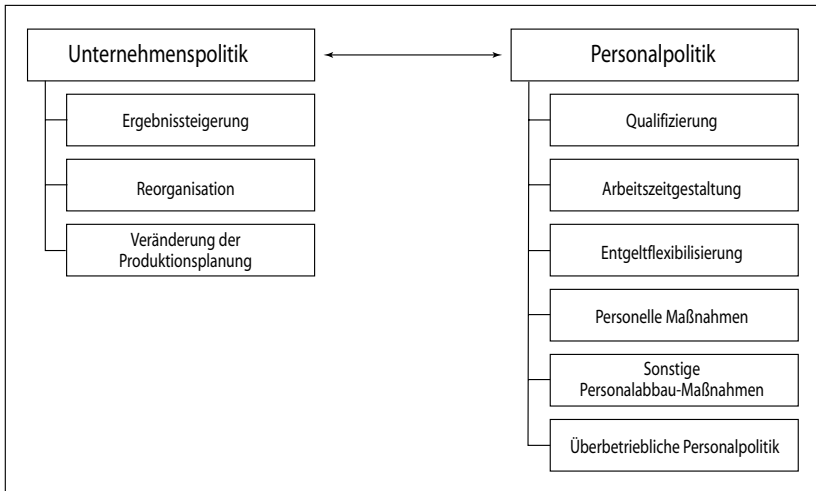


Abb. 2: Überblick: Instrumente zur Vermeidung von Entlassungen

zwischen Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen zu leisten. Insofern ist, so hoffen wir, die vorliegende Handlungshilfe für beide Seiten aufschlußreich.

Wichtig ist es, dabei zu berücksichtigen, daß diese Bewertungen nur allgemein sein können und keineswegs vollständig sind. Denn in der Praxis hat sich herausgestellt, daß die Argumente, die in dem einen Unternehmen gelten, in einem anderen Unternehmen falsch sind aufgrund gänzlich unterschiedlicher Strukturen und Ausgangssituationen. Unser Ziel ist es, für die Problematik zu sensibilisieren und Anregungen für Lösungssuche zu geben.

Dabei ist uns bewußt, daß eine umfassende Darstellung der unternehmenspolitischen Instrumente zur Vermeidung von Entlassungen im vorliegenden Rahmen nicht zu leisten ist. Karlheinz Blessing bemerkt – in Hinblick auf ein verwandtes Projekt – zutreffend:

»Selbstverständlich ist die Voraussetzung für hohe und stabile Beschäftigung eines Unternehmens seine wirtschaftliche Entwicklung. Richtige unternehmerische Entscheidungen hinsichtlich Produkt, Marktpenetration, Technologie, Investitionen, strategische Allianzen u. a. entscheiden darüber, ob ein Unternehmen wächst oder schrumpft, ob Arbeitsplätze geschaffen oder vernichtet werden. Diese Rahmenbedingungen zu untersuchen hieße eine Megaanalyse anzustellen, was schwer leistbar wäre. Deshalb blieben diese Aspekte außerhalb der Betrachtungsweise des Projektes ›Systematisches Beschäftigungsmanagement‹. Der Fokus wurde auf den personalpolitischen Instrumentenkasten gelegt, dessen Anwendung helfen kann, längerfristige strukturelle Umbrüche in einem Unternehmen personalpolitisch zu antizipieren und andererseits



konjunkturelle Schwankungen ohne Beschäftigungseinbrüche zu kompensieren.« (Blessing 1999, S. 32)

Auf der anderen Seite scheint uns gerade dieser Bezug als gefährlich reizvoll – zumal eine enge Wechselwirkung zwischen Personal- und Unternehmenspolitik besteht.

## UNTERNEHMENSPOLITIK

Die Anforderungen an die Unternehmenspolitik werden geprägt durch eine veränderte Branchensituation (siehe Kasten). Beim oben angeführten Fall des Energieversorgers XY ging es um Kosteneinsparungen im Personalbereich. Die Zielsetzung ist hier, bei einem gegebenen Einsparvolumen unterschiedliche Instrumente so zusammenzufügen, daß eine größtmögliche Berücksichtigung der jeweiligen Interessen der Beteiligten erfolgt. Die tatsächlichen Erfolgswirkungen der Entscheidung, also ob durch die Fusion sogenannter Synergieeffekte etwa durch gemeinsame Beschaffung, weniger Gemeinkosten, besseren Marktauftritt usw. überhaupt eintreten, stehen auf einem anderen Blatt. Es ist bekannt, daß die überwiegende Zahl von Fusionen scheitern. Deshalb war Synergie lange Zeit ein Unwort.

### ***Beispiel: Neue Anforderungen in der Energieversorgung***

Stichwortartig lassen sich einige Trends der gegenwärtigen Entwicklung in Unternehmen der Energieversorgung wie folgt umreißen:

- Kunden brechen weg. Steigender, auch internationaler Wettbewerbsdruck, Konzentration, neue Konkurrenten: Wer wird überleben?
- Beschränkung des Wettbewerbs durch Stromvertrag und Quoten für Kraft-Wärme-Kopplung?
- Neue Anforderungen durch u. a.
  - Neubestimmung der Eigentümerbeziehung,
  - Orientierung am Shareholder-Value,
  - Neupositionierung am Markt  
(z. B. Wettbewerb der Wertschöpfungsstufen, Produktdifferenzierung),
  - Verbundunternehmen auf dem Weg zur Globalisierung,
  - Migration und Kooperation in bisherigen und neuen Geschäftsfeldern  
(z. B. Energiehandel, Telekommunikation),
  - Outsourcing: Center, Ausgliederung, Fremdvergabe  
(z. B. Informationstechnologie, Facility Management, Erzeugung).
- Dramatischer, aber immer noch sozialverträglicher Personalabbau  
(z. B. durch Aufhebungsverträge, Arbeitszeitverkürzung, Ausgliederung).

In der deregulierten Energieversorgung unserer Tage sind schnelle unternehmenspolitische Entscheidungen gefordert, die langfristiger und strategischer Natur sind. Dazu gehören auch die sogenannten neuen Managementkonzepte wie Business Reengineering, Downsizing oder Outsourcing. Auch hier gibt es Handlungsspielräume. Auf der einen Seite verringern Unternehmen heute mehr oder minder sozialverträglich ihren Personalbestand, auch wenn sie wirtschaftlich nicht in der Krise sind, mit anderen Worten: Personal gilt als überzählig. Auf der anderen Seite aber gilt für Unternehmen des 21. Jahrhunderts der engagierte und zur Zusammenarbeit bereite Mitarbeiter als der entscheidende Erfolgsfaktor, wird dieser als unverzichtbares Humankapital und nicht mehr nur als Kostenfaktor betrachtet. Eine Ergebnissteigerung kann also durch weniger, aber auch, durch mehr Personalaufwand erzielt werden.

Von den im folgenden ausgewählten drei unternehmenspolitischen Bereichen zur Vermeidung von Kündigungen wirken die Ergebnissteigerung und die Reorganisation eher längerfristig, die veränderte Produktionsplanung hingegen kurzfristig.

In jedem einzelnen Fall gibt es keinen »one best way«. Erfolgreich sind situativ angepaßte Lösungen. Diese Fragen sind so komplex, daß sie sich nicht mit wenigen Sätzen beantworten lassen. Im folgenden wird umrissen, welche Bedeutung unternehmenspolitische Maßnahmen bei der Suche nach Alternativen haben.

## **(1) Ergebnissteigerung**

Eine Möglichkeit zur Schließung der Wachstumslücke ist die *Diversifizierung in neue Geschäftsfelder* (vgl. Tabelle 1). So haben die Betriebsräte der Wuppertaler Stadtwerke bereits Ende 1989 eine Initiative »Neue Betätigungsfelder« gestartet: Energieconsulting, City-Logistik und Wertstoff-Recycling sind dafür einige Beispiele. Im Rahmen eines Modernisierungspaktes mit dem Vorstand wollte das Unternehmen aus der sich damals schon abzeichnenden Abwärtsspirale aus Ertragsverfall, Rationalisierung und Beschäftigtenabbau heraus. Heute haben Energieversorger weitere Standbeine, etwa in der Telekommunikation, erfolgreich aufgebaut.

Auch das große Verbundunternehmen RWE hatte bereits frühzeitig in die Entsorgung und Telekommunikation expandiert. Heute zieht es sich aber daraus wieder zurück, weil die erwarteten Ertragssteigerungen in den neuen Geschäftsfeldern nicht eintraten und höhere Renditen und Wachstumschancen von Marktanteils-Zuwächsen im deregulierten und internationalisierten Energiemarkt erwartet werden.

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Wachstum, z. B. durch Diversifizierung in neue Geschäftsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristige Erweiterung möglich (vertikal)</li> <li>• neue Produkte aus Kernkompetenzen</li> <li>• Wertmigration (z. B. Energieversorger in Telekommunikation)</li> <li>• Risikostreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassender Vorbereitungsaufwand (Koordination von Absatzmarktforschung, Investitions- und Personalplanung)</li> <li>• Fehlinvestition möglich</li> <li>• für kleine und mittlere Betriebe schwer realisierbar mangels Kapazität und Kapital</li> </ul>	<p><b>§ 106 BetrVG:</b> Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p> <p><b>§ 92 BetrVG:</b> Personalplanung – rechtzeitige und umfassende Information des BR, Beratung</p>
<b>Innovationsfonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital und Know-how für Jungunternehmer mit innovativen Ideen zur Existenzgründung</li> <li>• positiver Beitrag zur regionalen Strukturentwicklung</li> <li>• Variante zur Entwicklung und Aufnahme neuer Geschäftsfelder durch Teilhaberschaft/ Geschäftspartnerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme des unternehmerischen Risikos</li> <li>• ggf. mittel- bis langfristige Effizienz für das Unternehmen</li> <li>• Koordinationsaufwand durch kontinuierliche »Know-how-Begleitung« während der Entwicklungs- und Umsetzungsphase</li> </ul>	<b>§ 92 Abs. 2 BetrVG:</b> Initiativrecht
<b>kooperative Erschließung von Märkten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chance des Markneueintritts auch für kleine und mittlere Unternehmen durch Großenvorteil des Branchen-Netzwerks</li> <li>• rechtliche Selbständigkeit des einzelnen Unternehmens bleibt gewahrt</li> <li>• kombinierte Zielsetzung: Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und der regionalen wirtschaftlich-strukturellen Entwicklung</li> <li>• Sicherung und ggf. Schaffung von Beschäftigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinations- und Regelungsaufwand (klarer und transparenter rechtlicher Rahmen)</li> <li>• hohe Informationskosten</li> <li>• Basis: gemeinsame Ideen und Ziele von Partnern, nicht Konkurrenten</li> <li>• Ziel ggf. nur langfristig erreichbar</li> </ul>	
<b>Sanierungs- und Beteiligungskonzept: Erlöse steigern, Sach- und Personalaufwand senken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lasten verteilen</li> <li>• Veränderungsmanagement durch Beteiligung der Betroffenen</li> <li>• Restrukturierung umsetzbar</li> <li>• Chancen durch Spezialisierung, Beteiligungsfähigkeit, Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Härten durch Rahmenvereinbarung Bestands-sicherung vermeidbar</li> <li>• hoher Aufwand</li> <li>• unterschiedliche Beschäftigungsbedingungen im Konzern</li> </ul>	<p><b>§ 106 Betr VG</b> Wirtschaftsausschuß</p> <p><b>§§ 111-113 BetrVG:</b> <b>Betriebsänderung</b> Interessenausgleich und Sozialplan</p> <p><b>§§ 99, 102 BetrVG</b></p>

Tabelle 1: Ergebnissteigerung zur Vermeidung von Entlassungen

Diversifizierung bedeutet die Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungspalette und damit die Aufnahme neuer Geschäftsfelder. Dies kann durch internes Wachstum, durch Unternehmenskooperation und durch Beteiligung und Übernahme (externes Wachstum) erreicht werden.

Bei der Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration, werden Zuliefer- bzw. Abnehmertätigkeiten vom Unternehmen nun selbst geleistet. Die Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration ist – abhängig von der Vertragslaufzeit – dann kurzfristig realisierbar, insofern es sich hierbei um das Insourcing vorher fremdvergebener (Produktions-)Leistungen handelt und sich diese Maßnahme »rechnet«.

In der Managementliteratur werden auch häufig die Fälle Canon oder Honda zitiert, denen es gelang, aus den Kernkompetenzen – den Wurzeln des Unternehmens – heraus, in branchenfremde Endproduktmärkte vorzustoßen. In jüngsten Veröffentlichungen steht, anknüpfend daran, das Thema Wertmigration oder Dekonstruktion der Wertkette zur Debatte. Ölkonzerne dringen über ihr Tankstellennetz in den Lebensmittelhandel ein, Energieversorger in die Telekommunikation usw.

Diversifikation kann so weit gehen, daß Leistungsbereiche vom Unternehmen abgedeckt werden, die kaum noch etwas miteinander zu tun haben, wie das Beispiel Dr. Oetker zeigt. Identitätswahrung und Risikostreuung können dafür als Chancen angeführt werden.

Um das Risiko der Aufnahme neuer Geschäftsfelder beherrschen zu können, ist eine fundierte und damit kostenintensive Vorbereitung erforderlich. Viele branchenfremde Übernahmen scheitern: Absatzmarktforschung, Innovations- und Personalplanung müssen detailliert aufeinander abgestimmt werden. Interne Umstrukturierungen dürfen damit einhergehen. Dadurch sind kleine und mittlere Unternehmen von dieser Möglichkeit weitestgehend ausgeschlossen, da sie i. d. R. weder über das erforderliche Kapital noch über die entsprechenden Kapazitäten verfügen.

Eine Möglichkeit, das Ergebnis zu steigern, ohne jedoch selbst in anderen Bereichen tätig zu werden, ist die Gründung und Bereitstellung eines sogenannten *Innovationsfonds*:

Etablierte Unternehmen stellen in diesem Rahmen Existenzgründern mit innovativen Geschäftsideen Kapital sowie Know-how-Beratung zur Verfügung. Je nach Situation sind verschiedene Ausprägungen denkbar.

Innovationsfonds helfen Gründern beim nachhaltigen Aufbau ihrer Existenz, sowohl in Form von Anschubfinanzierung als auch fundierter längerfristiger Wissens- und Erfahrungsvermittlung. Dadurch wird regional Beschäftigung geschaffen. Auch die Unternehmen profitieren davon, denn durch derartige Ventures haben sie die Möglichkeit, in innovativen Geschäftsfeldern via Beteiligung o. ä. mitzumischen, ohne selbst spezielle Kapazitäten aufzubauen.

Ein hohes Maß des unternehmerischen Risikos bei Existenzgründung geht dabei auf das kapitalgebende Unternehmen über. In den ersten Jahren hat es fast ausschließlich Kosten, die sich erst mittel- bis langfristig rechnen werden, falls die Geschäftsrealisierung erfolgreich ist. Auch der Koordinationsaufwand zwischen Gründer und Unternehmen ist nicht zu vernachlässigen, da gerade die Know-how-Beratung über einen längeren Zeitraum kontinuierlich fortgesetzt werden sollte.

Verfügt ein Unternehmen nicht über ausreichend Kapital, um aus eigener Kraft neue Geschäftsfelder aufzunehmen oder einen Innovationsfonds einzurichten, so hat es die Möglichkeit, mit anderen Unternehmen, die sich in einer vergleichbaren Situation befinden, gemeinsam zu agieren – in Form einer *kooperativen Erschließung neuer Märkte*:

Unternehmen aus derselben bzw. aus artverwandten Branchen schließen sich zusammen, um gemeinsam in einen für alle neu zu erschließenden Markt erfolgreich einzutreten.

In dieser Maßnahme liegt für in erster Linie kleine und mittlere Unternehmen die Chance, Märkte im Netzwerk zu erschließen, die ihnen allein verschlossen blieben (Größenvorteil). Netzwerk bedeutet, daß die Selbständigkeit der einzelnen Beteiligten gewahrt bleibt. Die Kooperation zur Verfolgung eines gemeinsamen Oberzieles wirkt sich bei Gelingen sowohl positiv auf die Situation jedes einzelnen als auch auf die wirtschaftlich-strukturelle Entwicklung der gesamten Region aus, denn die durch einen erfolgreichen Markteintritt erzielbare Expansion der einzelnen Unternehmen sichert bzw. schafft ggf. zusätzliche Beschäftigung an den jeweiligen Standorten.

Die Kreation eines »Markterschließungsnetzwerks« bedarf einer genauen Koordination und Regelung – es muß ein klarer und transparenter rechtlicher Rahmen abgesteckt werden. Zudem sollten die beteiligten Unternehmen regelmäßig und umfassend über den Stand der Dinge informiert werden. Als Basis dienen gemeinsame Ideen und Ziele aller Partner. Konkurrenz motive sind zurückzustellen, da das Projekt sonst zum Scheitern verurteilt wäre. Das gemeinsame Ziel ist jedoch lediglich mittel- bis langfristig erreichbar, so daß die entsprechenden Ressourcen bei jedem einzelnen Unternehmen auf lange Sicht vorhanden sein müssen.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder ist eine Investition in die Zukunft, die Zeit erfordert; ihre Wirksamkeit zeigt sich erst mittelfristig. Ergebnissteigerung gehört jedoch stets zum Alltagsgeschäft. Auf der Kostenseite sollte nicht nur an den Lohnkosten, sondern ebenso an den Sachkosten angesetzt werden. Ein praktisches Beispiel dafür, wie Führungskräfte und Mitarbeiter »vor Ort« die Einsparungsaktivitäten aktiv mitgestalten können, zeigt die »Sonderaktion zum Thema Sach- und Dienstleistung« im Bereich Verkehrstechnik bei der Siemens AG (vgl. Kasten).

### **Sonderaktion »Sach- und Dienstleistung« bei der Siemens AG**

Die Möglichkeit der Kostensenkung durch eine Verringerung des Sach- und Dienstleistungsaufwandes hatte beim Bereich Verkehrstechnik der Siemens AG zur sogenannten VT-Offensive geführt, einer Sonderaktion, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter animieren sollte, innerhalb ihrer Bereiche nach entsprechenden Einsparpotentialen zu forsten. Denn immerhin betragen die Ausgaben der Verkehrstechnik etwa 600 Mio. DM pro Jahr.

Die Teilnahme an der Sonderaktion unter dem Motto »VT-Offensive – Ihre Offensive« wurde natürlich belohnt (ohne Anreiz kein Beitrag ...). Jeder Teilnehmende erhielt nicht nur ein Mitmach-Präsent, sondern effektive Vorschläge werden nach eingehender Überprüfung prämiert. Die Aktion lief bis zum 30.09.1999, Erfolge sind daher aktuell noch nicht ermittelt.

Die VT-Offensive wurde mittels eines Faltprospektes (Rückseite: konkreter Teilnahmebogen) in den entsprechenden Standorten publiziert und enthielt Denkanstöße in tabellarischer Form:

<b>Gruppen</b>	<b>Mögliche Ansatzpunkte/Denkanstöße</b>
Entwicklungsleistung, Konstruktion (Engineering)	Vermeidung von Neukonstruktionen/Neuentwicklungen, Modularisierung, verstärkte Lieferanteneinbindung, frühzeitige Einbindung von Fertigung & Einkauf, ...
Baustellenmontage, Inbetriebsetzung, Leihkräfte	Vereinfachung von Inbetriebsetzungs-/Montagetätigkeiten, Reduzierung unproduktiver Zeiten (weniger Liege- und Wartezeiten), Lieferantenwechsel, höhere Güte/ Komplettierungsgrad der Zulieferprodukte ...
Software/ EDV-Dienstleistungen, Telekommunikation	Nutzung von einheitlicher Standardsoftware statt Spezialsoftware, Bündelung von Lizenzen und EDV-Dienstleistungen, E-Commerce verstärken ...
Hardware	Verzögerung von Neuanschaffungen, Aufrüsten statt neu kaufen, Identifizierung von schwach ausgelastetem Equipment, Reduzierung Datenvolumen, Verzicht auf Hardware-Wartungen, Kanalisierung der Beschaffungswege ...
Frachten/Fuhrpark	Bündelung von Frachten, Speditionswechsel, günstigere Verpackungen, verbesserte Ein-/Auslade-/Eingangskontrollprozesse, Fremdvergabe Fuhrpark, ...
Immobilien (Mieten), Energie, Wasser, Abfall-Verwertung, Reinigung, Umzüge	Einsparen von Fläche (Hallen, Lager, Büros), günstigere Büroeinrichtungen, Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs, Reduzierung der Energiekosten, Vermeidung von Abfällen, Verkauf von Verschnitten, ...
Allgemeine Fragestellungen	Gibt es Aufträge/Dienstleistungen, die wir weglassen, anders gestalten, anderen Lieferanten übertragen können? Können wir bei Aufträgen/ Dienstleistungen Termine besser planen, günstigere Produkte/Anbieter auswählen, Doppelarbeiten vermeiden, Prozesse beschleunigen?

Quelle: Siemens AG

Umfassende Restrukturierungsprogramme dagegen scheitern häufig daran, daß der Rotstift noch immer allein am Personal angesetzt wird und die Betroffenen durch eine »Bombenwurf«-Strategie überrascht werden. Beides erzeugt Widerstand – zum einen aus Interessengegensätzen, zum anderen aus Angst vor dem Unbekannten. Die Lufthansa, Anfang der neunziger Jahre in der Folge der Deregulierung der Luftfahrt-Industrie mit massiven Verlusten konfrontiert, ging durch ein *Sanierungs- und Beteiligungskonzept* einen anderen Weg. Nach den Regeln des Veränderungsmanagements wurde zunächst einmal Betroffenheit erzeugt: Die ehemals stolze, staatliche Lufthansa wurde zum Sanierungsfall erklärt. Daraufhin wurde ein Paket aus Sanierungsmaßnahmen, die nicht nur eine Reduzierung des Personalaufwandes, sondern auch des Sachaufwandes sowie zusätzliche Erlöse zu etwa gleichen Teilen bringen sollten, geschnürt (vgl. Abbildung 3) – an dessen Erarbeitung und Umsetzung wurden die Betroffenen beteiligt. Schließlich wurde die Akzeptanz gegenüber der rechtlichen Verselbständigung von Unternehmensteilen, Ausgründung und Fremdvergabe durch eine Rahmenvereinbarung Bestandssicherung mit den Gewerkschaften bei den Mitarbeitern gesichert und damit zugleich die neue Situation »eingefroren«.

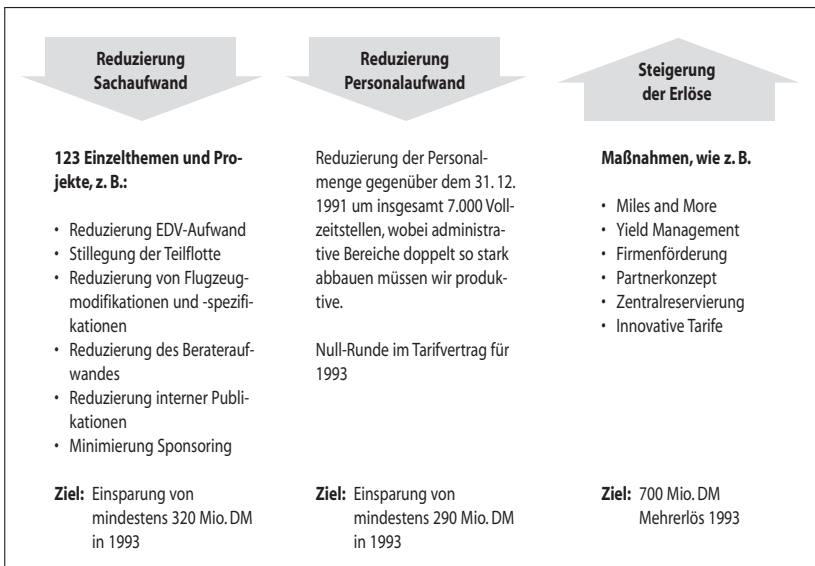


Abb. 3: Maßnahmen zur Steigerung der Erträge bei Lufthansa

(Quelle: Mölteney/Arx 1995, S. 543)

## (2) Reorganisation

Mehr noch als die oben diskutierten Maßnahmen der Ergebnissteigerung zur Vermeidung von Kündigungen werden Reorganisations- wie auch Restrukturierungsmaßnahmen (vgl. Tabelle 2) zum Widerspruch provozieren oder könnten als Zynismus abgefertigt werden: »Entlassung sichert Beschäftigung – für die Verbleibenden!« Sind es doch gerade die Downsizing-, Reengineering- und Outsourcing-Projekte der vergangenen Jahre gewesen, die massenhaften Personalabbau mit sich brachten.

Vom Mißmanagement einmal abgesehen zeigt sich darin jedoch nur die Zwiesspältigkeit des technischen Fortschritts, der die Marktwirtschaft seit der industriellen Revolution begleitet. Vom mechanischen Webstuhl bis zum Industrieroboter unserer Tage ist Freisetzung von Arbeit die Kehrseite der Rationalisierung. Seit Beginn der neunziger Jahre rückte die Organisation innerhalb und zwischen den Unternehmen als kritischer Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. Zu Innovationen auch auf diesem Gebiet sind Unternehmen schon aus Wettbewerbsgründen gezwungen. Marktstrategie, Organisation und Personalmanagement sollten im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens abgestimmt und gleichrangig entwickelt werden; hier besteht Wechselwirkung. Rationalisierung ist also nicht nur durch Technik, sondern auch durch veränderte organisatorische Gestaltungen möglich.

Dazu ein Beispiel: Die Maßnahme, die Abwesenheits- und Krankheitsquote zu erhöhen, um Neueinstellungen zu erreichen, wäre betriebswirtschaftlich absurd. Wenn aber durch die Zergliederung des Unternehmens in Profitcenter allein mehr Marktdruck erzeugt wird, um den Krankenstand zu senken und dadurch weniger Personal zu benötigen, wann wird das, nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen ungesund? Und wie ist das Ganze vor dem Hintergrund der allfälligen Globalisierung zu beurteilen? Von Tucholsky wissen wir: »Was die Weltwirtschaft angeht – so ist sie verflochten.« Wir bleiben im folgenden bescheiden und möchten nur einige Argumentationslinien skizzieren.

Die Möglichkeit der *Fusion*, der Übernahme des Unternehmens mit anschließendem Personalabbau zur Nutzung von Synergieeffekten soll hier ausgeklammert werden. Bekannt ist, daß sehr viele Übernahmen scheitern, weil die Partner nicht zueinander passen (vgl. dazu in dieser Reihe: Mayerhofer 1999).

Durch *veränderte Arbeitsgestaltung durch Teamarbeit und flachere Hierarchien* kann nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden: »Eine Umstellung etwa auf Gruppenarbeit oder Fertigungsinseln bedeutet neben einer Verbesserung der Produkt- und Arbeitsqualität auch eine wirksame Gegenmaßnahme zum reinen Stellenabbau unter kurzfristigen Sparaspekten. Durch ein vielseitigeres und



Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Veränderte Arbeitsorganisation: Teamarbeit und flachere Hierarchien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualifiziertere Tätigkeit erhöht Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>• bessere Integration der Mitarbeiter als Partner, nicht als Untergebene</li> <li>• vgl. auch Tab. 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielkonflikte zwischen Team- und Unternehmenszielen</li> <li>• Mittlere Hierarchieebene unter Druck: Abbau von Know-how-Trägern</li> <li>• vgl. auch Tab. 4</li> </ul>	<p><b>§ 90 BetrVG: Arbeitsgestaltung</b> Unterrichtungs- und Beratungsrechte des BR</p> <p><b>§ 92 BetrVG: Initiativrecht</b></p>
<b>Veränderte Organisationskonzepte: Lean Management, TQM, Reengineering usw.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Qualität, Kostenvorteile und Flexibilität</li> <li>• Erhaltung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Imagevorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• immer neue Konzepte, vieles ist heiße Luft</li> <li>• hoher Aufwand; viele Projekte scheitern</li> <li>• Instrumente: Teamarbeit und flache Hierarchien, Center, Outsourcing, usw.</li> <li>• möglicher Nettopersonalabbau</li> </ul>	<p><b>§ 92 Abs. 2 BetrVG: Personalplanung</b></p> <p><b>§ 99 BetrVG: Einstellung, Versetzung, Umsetzung, Eingruppierung</b></p>
<b>Bildung von Profitcentern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienzsteigerung durch gestärkte Kosten- und Ertragsverantwortung</li> <li>• stärkere Motivation durch Mitverantwortung und -gestaltung</li> <li>• höhere Flexibilität</li> <li>• Produktivitätssteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Restrukturierungs- und Koordinationsaufwand</li> <li>• Vernachlässigung von Unternehmens- zugunsten von Bereichszielen</li> <li>• möglicher Nettopersonalabbau</li> </ul>	<p><b>§ 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuß</b> Unterrichtung, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p> <p><b>§§ 111-113 BetrVG: Betriebsänderung Interessenausgleich und Sozialplan</b></p>
<b>Ausgliederung und Fremdvergabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn z. B. Spezialisierungsvorteile greifen</li> <li>• mehr Flexibilität</li> <li>• Risikoteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größenvorteile können verloren gehen</li> <li>• höherer Koordinationsaufwand</li> <li>• Unsicherheit und Spaltung der Belegschaft</li> <li>• Besitzstandswahrung der Betroffenen fraglich</li> </ul>	
<b>Kooperation im Netzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähigkeit durch kooperative Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflußmöglichkeiten geringer im Vergleich zum Konzern</li> </ul>	<b>BetrVG:</b> bisher kaum geregelt
<b>Partnerschaftliche Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Produktivität durch persönliche Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• besseres Betriebsklima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Aufwand für Entwicklung und Erhaltung einer glaubwürdigen und konsequenten Unternehmenskultur</li> <li>• eine starke Kultur kann Innovationen verhindern</li> </ul>	

Tabelle 2: Reorganisation zur Vermeidung von Entlassungen

qualifizierteres Tätigkeitsprofil, durch Rotation im Arbeitsteam o. ä. ist ein qualifizierter und flexiblerer Arbeitseinsatz möglich. Dies liegt bei einem abgestimmten Vorgehen sowohl im Interesse des Unternehmens als auch des einzelnen Betroffenen. Denn eine flexible Produktentwicklung und erhöhte Qualität sind heute Grundvoraussetzung für Kundenzufriedenheit und damit Wettbewerbssicherung.« (RKW 1996, S. 214)

Während noch bei der Diskussion um die Humanisierung der Arbeit der siebziger Jahre das Verteilungsziel leitend war, steht heute das Zieldreieck Qualität, Kosteneinsparung und Anpassungsflexibilität im Vordergrund. Aber nicht immer ist eine sogenannte »Win-win«-Situation, in der beide Seiten gewinnen, wahrscheinlich. Die veränderte Arbeitsorganisation beruht auf mehr Verantwortung beim einzelnen Mitarbeiter und beim Team, mehr Gleichberechtigung innerhalb der Belegschaft, regelmäßigem Informationsaustausch, mehr qualifiziertem Arbeitseinsatz usw. – insofern steigt die sogenannte Employability, die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters. Auf der anderen Seite sinkt die relative Beschäftigungsmöglichkeit, soweit nicht durch Wachstum der Produktivitäts-Effekt aufgefangen wird. Ob beide Seiten gewinnen, hängt im Einzelfall von der Situation ab. Risiken sind, daß Teamziele und Unternehmensziele nicht zusammenlaufen (kreative Querdenker werden ausgegrenzt, Olympiateams kontra soziale Verantwortung). Auch die wohlfeile Kritik an der sog. »Lähmschicht«, der mittleren Hierarchieebene, wird in letzter Zeit wieder vorsichtiger vorgetragen, weil dieser eine positive Funktion im Wissensmanagement zukommen kann (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997).

Die Zwieschlächtigkeit der organisatorischen Rationalisierung, um dieses heute eigentümlich angestaubt wirkende Wort zu verwenden, zeigt sich noch deutlicher bei den übergreifenden »neuen« Organisationskonzepten wie *Lean Management*, *TQM*, *Reengineering* usw. Die Revolution in der Informations- und Kommunikationstechnik (Enterprise Resource Planning durch SAP o. ä., Intra- und Internet, Multimedia usw.) fördert diese Entwicklung. Die erwähnten Konzepte setzen – bei allen modischen Unterschieden – darauf, die Mitarbeiter an der Rationalisierung, möglicherweise des eigenen Arbeitsplatzes zu beteiligen, um das obengenannte Zieldreieck zu erreichen. Zu den Instrumenten gehören dann wiederum Teamarbeit und flache Hierarchien, aber auch eine am Wertschöpfungsprozeß orientierte Aufbauorganisation, Centerstrukturen und Outsourcing. Im Idealfall führt die konsequente Umsetzung dieser Konzepte zu ständigen Verbesserungen der Prozesse und somit der Leistungsqualität, wodurch ebenso die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden können.

Allerdings erfordert die Einführung dieser Organisationsform hohe Aufwendungen aufgrund anstehender umfassender Restrukturierungs-, Organisations- und Koordinationsmaßnahmen und ist nur mittel- bis langfristig durchführbar. Viele Vorhaben schei-

tern. Die entsprechenden Reengineeringaktivitäten im Produktionsbereich sind teuer. Leistungsdruck und Streß werden als Risiken genannt. Die »Verschlankung« des Unternehmens führt zu Freisetzungen. Beschäftigungssicherung tritt höchstens indirekt durch erhöhte Wettbewerbsfähigkeit ein.

Entsprechend sollte die *Bildung von Profitcentern* beurteilt werden. Als Profitcenter wird ein Geschäftsbereich (Sparte, Division) eines Unternehmens bezeichnet, der nach Produkten, Abnehmergruppen oder Regionen abgegrenzt sein kann und der für seinen ökonomischen Erfolg (Gewinn) weitgehend selbst verantwortlich ist.

Diese Eigenverantwortung im Bereich Kosten und Ertrag dürfte zu Effizienzsteigerungen führen, da hierdurch quasi ein interner Wettbewerb der einzelnen Center entfacht wird. Eine höhere Motivation kann aus der Einbeziehung der Center-Angehörigen in Ergebnisverantwortung und -gestaltung resultieren, die neben einer höheren Flexibilität zu Produktivitätszuwächsen führen könnte.

So berichtet die ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik, daß sie im Rahmen der Umsetzung beschäftigungssichernder Maßnahmen stark dezentralisiert hat, indem das Unternehmen in produktspezifische Profitcenter neu organisiert wurde – summa summarum kann u. a. dadurch eine Steigerung der Produktivität vermeldet werden (vgl. ausführlicher: Bertelsmann Stiftung (Hg.) 1999, S. 171-181).

Die Realisierung der Center-Organisation verursacht andererseits nicht unerhebliche Kosten durch die damit einhergehenden nötigen Restrukturierungs- und Koordinationsaktivitäten. Der interne Wettbewerb könnte insofern kontraproduktiv wirken, als daß die Center-Angehörigen durch die eigennützige Verfolgung ihrer Zielsetzungen die Gesamtunternehmensziele aus dem Auge verlieren.

Durch *Ausgliederung und Fremdvergabe* können Kündigungen vermieden werden, die sonst erforderlich wären, wenn das Unternehmen mit der bisherigen Wertschöpfungsarchitektur nicht mehr wettbewerbsfähig wäre. Die Beschäftigten gehen, sofern die rechtlichen Rahmenbedingungen (§ 613a BGB) dies hergeben, auf den neuen Arbeitgeber über.

Vorteile für das Unternehmen können sein: die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn z. B. Spezialisierungsvorteile im Bereich der Informationsverarbeitung greifen, mehr Flexibilität und Risikoteilung, auch Kosteneinsparungen durch unterschiedliche Tarifniveaus.

Auf der anderen Seite besteht gerade auf dem Gebiet modebesetzter Themen wie Outsourcing und Downsizing die Gefahr von Fehlentscheidungen und Übertreibungen. Größenvorteile können verloren gehen, der Koordinationsaufwand wird häufig unterschätzt, es kann zu Unsicherheit und Spaltung innerhalb der Belegschaft kommen. Fraglich ist auch, ob eine Besitzstandswahrung der Betroffenen möglich ist.

*Restrukturierungen* der letzten Jahre wie etwa in der Computerindustrie von vertikal integrierten Konzernen zu horizontal beherrschenden Unternehmen wie Microsoft und Intel, Zulieferpartnerschaften, Franchising, Shop in Shop bis hin zum virtuellen Unternehmen werden mit den Begriffen Ausgliederung und Fremdvergabe nicht erfaßt. Dies gilt ebenso für die neu entstehenden Formen der *Kooperation im Netzwerk*. Vielmehr hilft hier die Auseinandersetzung mit Themen wie Strategische Beschaffung (Sourcing) und Management und Mitbestimmung bei Unternehmensnetzwerken weiter (vgl. näher dazu Sydow 1997 und Müller/Prangenberg 1997 sowie eine Fallstudie zur Mitbestimmung im Netzwerk bei der Frankfurter Flughafen AG von Duschek/Wirth 1999).

Mit der Restrukturierungs-Welle der letzten Jahre wurde auch das Thema Unternehmenskultur wieder aktuell. Unternehmenskultur, Werte und Normen wie »Wer sind wir?« und »Was wollen wir erreichen?« oder »Wie ist unser Selbstverständnis?« – diese »weichen« Faktoren der Organisation sind erst spät als Erfolgsfaktoren entdeckt worden. Unternehmenskultur bewirkt eine informale Integration vergangenheitsgeprägter Tradition und Gegenwart des Systems und schafft damit die Grundlage für zukünftige Innovationen: Erfahrungen, die eine Unternehmung in der Vergangenheit mit gelungenen und mißlungenen Problemlösungen gesammelt hat, werden in ungeschriebenen Gesetzen in die Gegenwart übertragen; hinzu treten Werte und Einstellungen, die das Verhalten der Systemmitglieder prägen. Diese kollektive Programmierung des menschlichen Denkens wird als ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen kommuniziert und sichtbar.

Die Entwicklung einer glaubwürdigen, stimmigen und konsequenten Unternehmenskultur und -philosophie ist indes sehr aufwendig. Wie der Fall IBM in den siebziger Jahren illustriert, kann eine starke Unternehmenskultur aber auch Innovationen verhindern: Die Einführung des PCs hat IBM verschlafen.

Eine *partnerschaftliche Unternehmenskultur* erhöht die persönliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, dessen Kultur sie akzeptieren und unterstützen, erzeugt einen Produktivitätszuwachs. Zudem dürfte sie zu einem besseren Betriebsklima führen, denn mit der Möglichkeit der Identifikation geht ebenso mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz einher. Darüber hinaus wirkt sich eine allgemein akzeptierte Unternehmenskultur positiv auf das Bild in der Öffentlichkeit aus (vgl. die Fallstudien in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1996.) Erst durch Sicherheit und Vertrauen in die soziale Verantwortung des Unternehmens läßt sich notwendige Flexibilität erreichen.

Während aber Reorganisationen in der dargestellten Reihenfolge vom Team bis zum Netzwerk das Beschäftigungsrisiko in angestammten, großen Unternehmen eher erhöhen dürften, kann eine Veränderung der operativen Produktionsplanung als – aller-

dings nur kurzfristig – wirksames Instrument zur Vermeidung von Kündigungen dargestellt werden.

### (3) Veränderung der Produktionsplanung

Geringfügige Veränderungen in der Produktionsplanung ermöglichen einem Unternehmen, in Zeiten von Auftragsrückgängen einen Beschäftigungsabbau zunächst zu verhindern (vgl. Tabelle 3). Wichtig bei diesem Maßnahmenbündel ist die Tatsache, daß die einzelnen Alternativen zwar allesamt sehr kurzfristig realisierbar, jedoch auf lange Sicht nicht anwendbar sind, da sie lediglich sehr begrenzt wirken können. Sie haben so eine Art zeitliche Pufferfunktion. Denn in der Zwischenzeit ihres Einsatzes haben Unternehmensleitung, Betriebsräte und Belegschaft die Möglichkeit, konstruktiv und effektiv längerfristige Alternativen zu wählen, zu planen und umzusetzen.

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Erweiterte Lagerhaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristiger Ausgleich von Absatzrückgängen (Überbrückungsfunktion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöhte Lagerkosten</li> <li>• je nach Güterart nicht möglich (verderbliche Ware) oder ineffizient (Preisverfall)</li> </ul>	<p><b>§ 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuß</b> Unterrichtung, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p>
<b>Rücknahme von Fremdaufträgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mögliche Erhöhung der internen Beschäftigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spezielle Fachkräfte müssen intern vorhanden sein</li> <li>• evtl. Externalisierung des Beschäftigungsproblems</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG: Personalplanung</b> rechtzeitige und umfassende Information des BR, Beratung</p>
<b>Vorziehen von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsaufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnell realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur flankierend einsetzbar</li> <li>• in Zeiten des Absatzrückgangs sinkender Bedarf (rückläufige Produktion → geringere Reparaturnotwendigkeit)</li> </ul>	<p><b>§ 92 Abs. 2 BetrVG: Initiativrecht</b></p> <p><b>§ 99 BetrVG: personelle Einzelmaßnahmen</b></p>
<b>Zeitliche Streckung von Rationalisierungsinvestitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristige Schaffung/ Erhaltung von Arbeitsplätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. negative Folgen für zukünftige Leistungsfähigkeit und Wachstumsmöglichkeiten → langfristige Gefährdung von Arbeitsplätzen</li> </ul>	<p>möglicher Gegenstand eines Interessensausgleichs gem. <b>§ 112 BetrVG</b></p>

Tabelle 3: Veränderung der Produktionsplanung zur Vermeidung von Entlassungen

Eine Variante besteht in einer *Erweiterung der Lagerhaltung*:

Im Falle von absehbaren Auftragsengpässen bzw. Absatzschwierigkeiten besteht die Möglichkeit, eine Drosselung der Produktion zu vermeiden, indem das Lager temporär vergrößert wird.

Diese Maßnahme ist sehr kurzfristig realisierbar. Sie hilft zunächst, einen Beschäftigungsabbau zu vermeiden. So hat sie Überbrückungsfunktion in »schlechten Zeiten«.

Die Anwendung dieser Maßnahme ist allerdings zum einen abhängig von der betrieblichen Kosten- und Leistungsstruktur, denn die Kosten sind extrem hoch (Lagermehrkosten in Verbindung mit Absatzrückgängen). Zum anderen ist nicht jede Warenart gleichermaßen lagerfähig: Bei Produkten die schnell veralten sowie Gütern, deren Marktpreis schnell verfällt, ist von einer erweiterten Lagerhaltung abzuraten.

Die *Rücknahme von Fremdaufträgen* ist eine weitere Möglichkeit, auf Auftragsrückgänge zu reagieren:

Bislang von externen Unternehmen erstellte Leistungen (Outsourcing) werden zukünftig wieder selbst erbracht (Insourcing).

Insourcing führt zu einer Erhöhung der internen Beschäftigung bzw. zu einer Verringerung des internen Beschäftigungsabbaubedarfs.

Das Unternehmen muß allerdings über das entsprechende Know-how und Equipment verfügen, damit fremdvergebene Leistungen auch ohne größeren Aufwand selbst erstellt werden können. Manchmal hilft auch eine Überprüfung der Vergabesteuerung. Fremdaufträge sollten beispielsweise mit einem Aufschlag für Koordinationskosten belastet werden und bei der Eigenerstellung sollte geprüft werden, ob diese mit Deckungsbeiträgen anbieten kann. Die Umsetzbarkeit ist stark von der Outsourcing-Vertragsgestaltung (Kündigungsfristen etc.) abhängig. Des weiteren sollte die Situation des Subunternehmers berücksichtigt werden, da das interne Beschäftigungsproblem bei Vertragskündigung auf diesen abgewälzt wird und ihn im Extremfall wirtschaftlich ruinieren könnte.

Durch das *Vorziehen von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsaufgaben* kann es dem angeschlagenen Unternehmen ebenso gelingen, zunächst einmal Zeit zu gewinnen:

Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsaufgaben, die bspw. innerhalb des nächsten halben Jahres geplant sind, werden vorgezogen.

Diese Maßnahme ist quasi von heute auf morgen umsetzbar und kann so im Falle eines Beschäftigungsrückgangs sehr schnell wirksam werden.

Bei einem Produktionsrückgang werden jedoch solche Arbeiten mangels Anlagenbeanspruchung seltener fällig. Zudem müssen die ausführenden Spezialisten intern kurzfristig verfügbar sein. Im Falle von Erneuerungsaufgaben ist gerade im Auftrags-

rückgangsfall die eigentliche Planung nochmals zu überdenken bzw. wenn das Ende der Misere noch nicht absehbar erscheint, sollte von diesen zunächst einmal Abstand genommen werden.

Die letzte Maßnahme aus dem Produktionsplanungsbündel liegt, falls intern derartige geplant ist, in der *zeitlichen Streckung von Rationalisierungsinvestitionen*:

Rationalisierungsinvestitionen bedingen einen entsprechenden Beschäftigungsabbau. Werden diese nur partiell realisiert bzw. ganz verschoben, so bleibt das bisherige Beschäftigungsniveau im Normalfall erhalten.

Gerade in Krisenzeiten kann hierdurch ein zusätzlicher Arbeitsplatzabbau temporär vermieden werden bzw. möglicherweise die Schaffung neuer zeitlich befristeter Arbeitsplätze zur Folge haben.

Die Umsetzung dieser Maßnahme birgt indes die Gefahr, daß anschließend mehr Arbeitsplätze verloren gehen als ursprünglich geplant – gerade, wenn ihre Verschiebung vorher zu einem Aufbau von Beschäftigung geführt hat. Des weiteren ist, je nachdem, wie sich die Konkurrenz verhält, eine Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition in Sicht, wenn das Unternehmen für den jeweiligen Verschiebungszeitraum technologisch nicht am Ball bleibt – dies könnte langfristig negative Folgen haben.

## **PERSONALPOLITIK**

Was hat der personalpolitische Instrumentenkasten zur Vermeidung von Kündigungen zu bieten? Beginnen wir auch hier mit einem Bereich hoher Akzeptanz: der Qualifizierung (vgl. Tabelle 4).

### **(4) Qualifizierung**

»Qualitative Maßnahmen der Personalplanung beschäftigen sich mit der Frage: Was kann getan werden, um vorhandene Arbeitskräfte an verschiedenartigen Arbeitsplätzen einsetzen zu können? Die Lösung dieser Problemstellung ist im Zusammenhang mit der Planung von Personalabbau wichtig, denn hohe Einsatzflexibilität hilft, Entlassungen zu vermeiden oder zu verringern. Erhöhte Einsatzflexibilität wird erreicht durch Qualifizierung der Arbeitskräfte einerseits und arbeitsgestaltende sowie arbeitsorganisatorische Maßnahmen andererseits.« (RKW 1996, S. 225)

Neben der höheren Einsatzflexibilität verringern die dadurch erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen das Arbeitsangebot und wirken damit beschäftigungssichernd.

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Veränderung der Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Flexibilität und Mobilität durch Erhöhung der Qualifikationsstruktur</li> <li>• mehr Eigenverantwortung</li> <li>• Produktivitätssteigerung</li> <li>• vgl. auch Tab. 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierungsaufwand</li> <li>• Aufwand durch Arbeitsplatzgestaltung und Koordination</li> <li>• Zielkonflikte zwischen Einzel-, Gruppen- und Unternehmenszielen</li> <li>• vgl. auch Tab. 2</li> </ul>	<p><b>§ 90 BetrVG:</b> <b>Arbeitsgestaltung</b> Unterrichtungs- und Beratungsrechte des BR</p>
<b>Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung einer altersgemischten Belegschaft</li> <li>• Sicherstellung hoher Arbeitsqualität → langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr kostenintensiv</li> <li>• hoher Koordinationsaufwand</li> <li>• Mitarbeiter mit Ausbildungsbefugnis (teilweise Freistellung unvermeidbar)</li> <li>• »Duales System« und Hochschulen reformbedürftig</li> </ul>	<p><b>§ 96 ff. BetrVG:</b> <b>Berufsbildung</b> Einschaltung und Beteiligung des BR</p> <p><b>§ 98 BetrVG:</b> <b>Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</b> Mitbestimmung des BR</p>
<b>Fortbildung/ Umschulung/ qualifiziertes Anlernen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei gezieltem Einsatz kurzfristig wirksam</li> <li>• periodische Arbeitskräfteeinsparung bei steigender Qualifikationsstruktur</li> <li>• höhere Einsatzflexibilität und -mobilität</li> <li>• Potentiale in der Praxis kaum ausgeschöpft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur mittelfristig vorbeugende Wirkung</li> <li>• Voraussetzung: Übersicht über zukünftigen Bedarf → hohe Kosten durch differenzierte Personalentwicklungs- und Einsatzplanung</li> </ul>	
<b>Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft</b> (auch für Externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagevorteil durch (regionalen) gesamtwirtschaftlichen Nutzen</li> <li>• Schaffung einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit: Förderung durch die BA</li> <li>• bessere Qualifikationsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Verwaltungs- und Koordinationsaufwand</li> <li>• vorhandenes freistellbares entsprechend qualifiziertes Personal (Ausbilder, Meister etc.)</li> <li>• Risiko der Fehlqualifikation und Umgehung der Sozialauswahl</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG:</b> rechtzeitige und umfassende Unterrichtung des BR</p> <p><b>§ 99 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei personellen Einzelmaßnahmen § 111 ff. BetrVG: u. U. Betriebsänderung, Interessenausgleich</p>
<b>Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen wie Beschäftigte tragen Verantwortung dafür</li> <li>• Flexibilität und Gewinn durch Spaltung der Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Koordinations- und Konfliktkosten</li> <li>• Aushöhlung sozialer Verantwortlichkeit des Unternehmens</li> </ul>	

Tabelle 4: Qualifizierung zur Vermeidung von Entlassungen

Aus unternehmenspolitischer Sicht können die Erträge die dafür notwendigen Aufwendungen übersteigen, wenn Kostenposition, Qualität und Anpassungsflexibilität erhöht werden. Somit sind diese Maßnahmen eng verknüpft mit den unter (2) genannten Instrumenten der Beschäftigungssicherung durch Reorganisation. Dazu gehören die *veränderte Arbeitsorganisation* durch Teamarbeit und flachere Hierarchien, teilauto-



nome Arbeitsgruppen, aber auch das schon traditionelle Handwerkszeug der Arbeits-erweiterung und -bereicherung (job enrichment und job enlargement).

Die Tätigkeitsfelder der betroffenen Stellen werden sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgeweitet, sprich: Einerseits erweitert sich der Entscheidungs- und Kontrollspielraum des Arbeitnehmers bei sinkender Arbeitsteilung (enrichment), andererseits wird das Aufgabengebiet vielfältiger (enlargement). Die Qualifikationsstruktur wird entsprechend verbessert, so daß die beteiligten Mitarbeiter zukünftig mobiler und flexibler einsetzbar sein werden. Auch Arbeitsmotivation und -zufriedenheit dürften wachsen, wodurch eine höhere Produktivität erzielt würde.

Ähnlich wirkt auch die *Mehrstellenbesetzung*. Hier werden mehrere ähnliche Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmensbereichs zusammengefaßt und mit ein- und derselben Arbeitskraft besetzt.

Durch die Ausübung von Tätigkeiten aus mehreren Arbeitsgebieten verbreitert sich das Qualifikationsprofil der Betroffenen, steigen fachliche, aber auch überfachliche Kompetenzen wie Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeit. Demzufolge sind diese Mitarbeiter vergleichsweise mobiler und auch flexibler einsetzbar. Auf der anderen Seite sind Risiken wie Streß und Überbeanspruchung des Mitarbeiters zu berücksichtigen.

Um anspruchsvollere Tätigkeiten in einem erweiterten Spektrum ausüben zu können, bedarf es allerdings gezielter Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Diese Lernprozesse erfolgen, wie man heute sagt, nicht nur off-the-job, sondern auch on-the-job oder near-the-job. Neben dem Qualifizierungsaufwand sind der Aufwand für Arbeitsplatzgestaltung und Koordination sowie mögliche Zielkonflikte zwischen Einzel-, Gruppen- und Unternehmenszielen zu berücksichtigen.

Von einer guten *Ausbildung* profitiert nicht nur das Unternehmen, sondern sie ist nach wie vor die beste Sicherung gegen Arbeitslosigkeit.

Das Erlernen eines staatlich anerkannten Ausbildungsberufs umfaßt eine breit angelegte berufliche Grundbildung, die Vermittlung der für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit erforderlichen fachlichen Fertigkeiten und Fachkenntnisse sowie den Erwerb von Berufserfahrung. Hinzu kommt die Hochschulausbildung. Durch eine viele Bereiche umfassende interne Ausbildung wird der eigene fachliche Nachwuchs rekrutiert und so langfristig nicht nur eine altersgemischte Belegschaft, sondern ebenso ein wettbewerbstaugliches Arbeitsqualitätsniveau erhalten.

Aber Ausbildung ist teuer. Sie bedarf eines hohen Koordinationsaufwandes, da für die Auszubildenden spezielle Stellen einzurichten und zu erhalten sind, die zweckmäßigerweise Schnittstellen zu den einzelnen berufsspezifischen Bereichen der betrieblichen Leistungserstellung haben. Des weiteren werden qualifizierte Mitarbeiter mit

Ausbildungsbefugnis benötigt, die je nach Ausbildungsplanstation als Ausbilder freizustellen sind. Aber auch die deutsche Duale Berufsausbildung gilt nicht mehr uneingeschränkt als Erfolgsmodell: veraltete Lernziele und -methoden, zu wenig überfachliche Fähigkeiten usw. würden vermittelt. Einige Unternehmen wie Daimler/Chrysler und Lufthansa bauen eigene »Business Schools« auf oder kooperieren mit Hochschulen.

Das Spektrum innerbetrieblicher Qualifizierung geht noch weit über die Ausbildung hinaus, je nachdem, über welche Basis die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen – *Fortbildung, Umschulung und qualifiziertes Anlernen*.

Fortbildung beinhaltet die Erhaltung und Erweiterung der beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten im bisherigen Berufsfeld mit dem Ziel der Anpassung der Qualifikation an die technische Entwicklung oder der Möglichkeit des Aufstiegs. Umschulungen sind Maßnahmen, die zu einer anderen beruflichen Tätigkeit befähigen sollen. Qualifiziertes Anlernen bedeutet, auf einem im Vergleich zur Berufsausbildung engeren Fachgebiet eine Spezialausbildung zu vermitteln.

Diese Maßnahmen sind, gezielt eingesetzt, insofern kurzfristig wirksam, als daß die Betroffenen für die Dauer ihrer Schulung dem Arbeitsprozeß entzogen werden. Sie haben eine steigende Qualifikationsstruktur der Belegschaft zum Ergebnis, wodurch Mobilität und Flexibilität gewonnen werden, gerade hinsichtlich bekannter Engpässe bei Spezialisten.

Die Potentiale dieser Personalanpassungsmaßnahmen sind in der Praxis weitestgehend unausgeschöpft. Dennoch können Schulungsmaßnahmen nur mittelfristig vorbeugend wirken. Sie setzen voraus, daß ein Überblick über den zukünftig benötigten Qualifikationsbedarf besteht, außerdem muß eine entsprechend koordinierte Personalentwicklungs- und Einsatzplanung existieren. Dies verursacht natürlich hohe Kosten. Der Betriebsrat ist aufgrund seiner Mitbestimmungsrechte nach BetrVG in den Entwicklungs- und Planungsprozeß mit einzubeziehen – je nach Umfang der Maßnahmen ist es sinnvoll, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Als Instrument zur Qualifizierung, gerade vor dem Hintergrund geplanten Personalabbaus, ist auch an eine *Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft*, die ebenfalls für externe Arbeitskräfte offen sein kann, zu denken – ein Modell, das bereits seit längerem erprobt ist (vgl. Bosch 1990; Knuth/Vanselow 1995 sowie den Exkurs).

Innerhalb dieser nach dem SGB III, § 175 oder § 254 geförderten Maßnahmen können zum einen Arbeitnehmer, die vom Unternehmen freigesetzt zu werden bestimmt sind, weiterbeschäftigt und ABM-Kräfte angestellt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, (überbetrieblich) Arbeitskräfte zu qualifizieren, zu schulen und auszubilden bzw. Jugendliche in verschiedenen Lehrgängen auf ihre spätere Berufsausbildung vorzubereiten und für diese Maßnahmen Sozialplanzuschüsse des Arbeitsamtes zu

erhalten. Das genaue Konzept ist je nach Bedürfnissen von Unternehmen und Region auszugestalten.

Diese Maßnahmen wirken sich insofern positiv auf das Unternehmensimage aus, als daß dieser Arbeitgeber nicht nur für die eigenen Leute sorgt, sondern sich auch noch für Beschäftigung und Qualifizierung in der Region engagieren kann. Der hohe Kostenaufwand wird durch die Förderung von seiten der Bundesanstalt für Arbeit relativiert, so daß die innerhalb der betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit organisierte Ausbildung kostengünstig ist. Sinn und Zweck ist das Erreichen einer besseren Qualifikationsstruktur des Personals.

Trotz Förderung erfordert die Schaffung und Unterhaltung einer solchen Einheit gewisse Verwaltungs- und Koordinationsanstrengungen aufgrund der evtl. teilweisen Integration der Beteiligten in die Verwaltungsabläufe.

Vor dem Hintergrund geplanten Personalabbaus können Qualifizierungsmaßnahmen aber auch dazu genutzt werden, sich von leistungsschwächeren Belegschaftsmitgliedern zu trennen:

»Mehrere Unternehmen (wie z. B. Grundig oder Blohm und Voss) haben in der Vergangenheit versucht, ihre schwächeren Arbeitskräfte vor die Wahl ›Qualifizierung oder Abfindung‹ zu stellen, in der Hoffnung, sie hiermit ohne das öffentliche Aufsehen, das Massenentlassungen verursachen, loszuwerden und die durch den Kündigungsschutz vorgeschriebene Sozialauswahl zu umgehen. Erst nach Intervention der Betriebsräte wurde für eine freiwillige Teilnahme geworben. Überfordern die angebotenen Maßnahmen die Betroffenen, werden sie zu Zwangsmaßnahmen, zu Quasi-Kündigungen und erfüllen ganz andere als die verkündeten Ziele.« (Bosch 1995, S. 425)

Aber auch Unterforderung ist möglich. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften können auch als Abstellgleise mißbraucht werden. Es besteht die Gefahr, daß Art und Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen nicht geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters zu erhöhen.

Mit »Neun Thesen zur Gestaltung betrieblicher Qualifizierungsarbeit in Zeiten globalisierter und deregulierter Wirtschafts- und Arbeitssysteme und neuer Wertsysteme« hat kürzlich Thoma Sattelberger (1998), Bereichsleiter bei Lufthansa, die traditionelle Qualifizierungspolitik in Frage gestellt. Vor dem Hintergrund der genannten Rahmenbedingungen sei eine Veränderung des historischen »contract social« (Gesellschaftsvertrages) unumgänglich: Das Unternehmen könne nicht mehr Beschäftigung, sondern nur noch die *Beschäftigungsfähigkeit (Employability)* sichern. Für diese trägt nun nicht mehr nur das Unternehmen, sondern auch der Beschäftigte Verantwortung. Eine zweiseitige Personalpolitik bietet feste Beschäftigungsverträge nur noch für die umworbenen Träger des Wissenskapitals. Darum herum gruppieren sich Mitarbeiter mit prekären

Beschäftigungsverhältnissen, sog. Freelancer, die nach Bedarf nachgefragt werden. Nicht mehr lebenslange Beschäftigung für lebenslange Treue, sondern eine neue Balance zwischen Employability und Loyalität sei nun die Aufgabe. In der Employability-Initiative bei Lufthansa werden Weiterbildungsangebote entwickelt, bei denen sich Mitarbeiter eigeninitiativ in der Freizeit weiterbilden, während das Unternehmen die Mitarbeiter berät und Weiterbildungsprogramme und Infrastruktur zur Verfügung stellt (vgl. ebd., S. 28).

Nachteile sind höhere Koordinations- und Konfliktkosten sowie die Aushöhlung sozialer Verantwortlichkeit des Unternehmens. Wenn lebenslange Beschäftigung und Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr garantiert werden können – auch nicht bei IBM oder in japanischen Unternehmen – was kommt danach:

»Aber was ist mit denen, die nicht gut ausgebildet sind und selbstbewußt, die nicht die Fertigkeiten und Anlagen haben, die Anstellung leicht zu wechseln, die kein klares Ziel vor Augen haben, aber ihrem Unternehmen treu für viele Jahre dienen wollen? Das grundlegende menschliche Bedürfnis der Zugehörigkeit ist zunehmend weniger zu befriedigen: in Familien, Gemeinden, Kirchen, Schulen und nun auch Unternehmen. Die Theorie der ›Beschäftigungsfähigkeit‹ kümmert sich um dieses Bedürfnis nicht und hat den Geruch der eigennützigen Heuchelei. Dennoch: Die Bedingungen des Gesellschaftsvertrages müssen im Hinblick auf die Verhältnisse, denen sich das Unternehmen des 21. Jahrhunderts stellen muß, angepaßt werden.« (Wind/Main 1998, S. 120)

Häufig können erst durch die oben genannten Maßnahmen zur Bestandssicherung bei Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit die erforderliche Flexibilisierung und Innovationsfähigkeit des Unternehmens erreicht werden.

## **(5) Arbeitszeitgestaltung**

Die Arbeitszeitpolitik hat sich in den vergangenen Jahren zu einem ausgewachsenen Thema des Personalmanagements entwickelt. Fünfte Schicht, Wahlarbeitszeit, Jahresarbeitszeit, Zeitsouveränität im Team usw.: Hier sollen von den vielfältigen Möglichkeiten nur jene interessieren, die unmittelbar als Mittel der Beschäftigungssicherung gedacht sind. Allgemeine Arbeitszeitregelungen durch Gesetz und Tarifvertrag wie die 35-Stunden-Woche, die zweifellos Beschäftigungswirkungen haben, werden hier als überbetriebliche Rahmenbedingungen ebenfalls nicht betrachtet.

Die klassischen Instrumente der Arbeitszeitgestaltung zur Vermeidung von Kündigungen wie Abbau von Überstunden, Einführung von Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitarbeit werden in den genannten Personalplanungs-Handbüchern bereits

ausführlich dargestellt (vgl. v. a. RKW 1996, S. 215 ff.), so daß wir uns hier kurz fassen können. Wir haben den Katalog um einige Beispiele, die wir vor allem der Initiative für Beschäftigung (1998) entnommen haben, ergänzt (vgl. Tabelle 5). Hierbei ist wiederum unbedingt zu berücksichtigen, daß die konkrete Ausgestaltung in erster Linie von der Lage und Struktur des betroffenen Unternehmens abhängt (zum Thema flexible Arbeitszeit und Mitbestimmung vgl. Hamm 1999).

Eine erste Möglichkeit ist die Angleichung der Ist- an die Soll-Arbeitszeit – *der Abbau von Mehrarbeit, Überstunden und Sonderschichten*, so daß die individuelle reale Arbeitszeit zukünftig nicht mehr gravierend und regelmäßig von der vertraglichen Arbeitszeit abweicht (Einhaltung sogenannter Arbeitszeitkorridore).

Diese Maßnahme ist insoweit kurzfristig realisierbar, als daß Auftragsengpässe keine Mehrarbeit erfordern. Betriebsrat und Arbeitgeber sind sich hier oft einig, während Arbeitnehmer die Zuschläge einkalkuliert haben. Die Kosteneinsparung ist aufgrund des Wegfalls der Zuschlagssätze überproportional, und es wird eine steigende Produktivität erwartet, bspw. durch geringere Fehlzeiten mangels Überlastung der bislang mehrarbeitenden Arbeitskräfte. Häufig wird deshalb Freizeitausgleich statt mehr Geld gewährt.

Allerdings wirkt der Abbau von Mehrarbeit lediglich kurzfristig im Falle eines nicht weiter sinkenden Auftragsvolumens. Je nach Arbeitsorganisation (bei einer dünnen Personaldecke wird eine volle Ausschöpfung der Kapazitäten ausschließlich durch Mehrarbeit erreicht) sinkt die Maschinenauslastung, wodurch die Produktionskosten insgesamt steigen und ergo die Produktivität entsprechend abnimmt.

Die *Einführung von Kurzarbeit* ist eine weitere Möglichkeit, um personalpolitisch auf kurzfristige Auslastungsschwankungen zu reagieren. Kurzarbeit bedeutet, daß die betriebsübliche regelmäßige Arbeitszeit für den gesamten Betrieb, einzelne Betriebsteile und/oder bestimmte Arbeitnehmergruppen vorübergehend reduziert wird. Voraussetzungen sind in den §§ 169 ff. SGB III geregelt.

Diese Maßnahme dient der Vermeidung von Entlassungen und ist unter Beteiligung des Betriebsrates relativ schnell umsetzbar. Wie sich Kurzarbeit auf das Unternehmensimage auswirkt, ist strittig: Die einen sehen in der Einführung von Kurzarbeit einen Imagevorteil, denn der Betrieb unternimmt anscheinend alles, um zu überleben und seine Arbeitskräfte zu halten.

Andere meinen, daß sich die Einführung von Kurzarbeit negativ auf das Unternehmensimage auswirkt, da sie Ausdruck einer angeschlagenen Lage ist.

Die Einführung von Kurzarbeit ist von den rechtlichen Vorschriften her nicht unkompliziert. Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte, es bedarf hier einer Betriebsvereinbarung mit detailliertem Arbeitsplan. Außerdem muß Kurzarbeit beim Arbeitsamt

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Abbau von Mehrarbeit, Überstunden, Sonderschichten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig durchführbar</li> <li>• Betriebsrat und Arbeitgeber oft einig</li> <li>• überproportionale Kosteneinsparung</li> <li>• Produktivitätszuwachs</li> <li>• weniger Fehlzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur kurzfristige Wirkung</li> <li>• unter Umständen sinkende maschinelle Auslastung</li> <li>• Produktivitätsverlust</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 3 BetrVG:</b> Mitbestimmungsrecht des BR bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit</p>
<b>Kurzarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig realisierbar</li> <li>• wirksame Anpassungsfähigkeit</li> <li>• große praktische Relevanz</li> <li>• kostengünstig bei Gewährung von Kurzarbeitergeld</li> <li>• mögliche Aufrechterhaltung des Personalbestands</li> <li>• trifft alle (bzw. die Betroffenen) nur leicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an umfassende arbeits-/sozialrechtliche sowie sachliche Bedingungen geknüpft (AFG)</li> <li>• zusätzliche Anzeigepflicht</li> <li>• Prognoseproblem bei der Arbeitsplatzerhaltung</li> <li>• Imageverlust (Betrieb gilt als krisenanfällig)</li> <li>• Gefahr der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte (ggf. negative Verschiebung der Qualifikations- und Altersstruktur)</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 3 BetrVG:</b> Zustimmung des BR; Abschluß einer Betriebsvereinbarung</p> <p><b>§§ 87 Abs. 1 Ziffer 3, 77 BetrVG:</b> Durchführung der Kurzarbeit</p>
<b>Urlaubsverlagerung, Urlaubsgestaltung</b> (auch unbezahlter Urlaub)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Härten; trifft alle i. d. R. ohne materielle Einbußen (nur Einschränkung der persönl. Zeitdisposition)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur für vorübergehende Bedarfsschwankungen</li> <li>• Beachtung allgemeiner Urlaubsgewohnheiten</li> <li>• Begrenzungen durch das BUrlG</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 5 BetrVG:</b> Mitbestimmungsrecht des BR</p>
<b>Arbeitszeitverkürzung (ohne Lohnausgleich)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarmodell</li> <li>• Vermeidung von Härten</li> <li>• kostengünstig</li> <li>• prognostizierbare Wirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bisher geringe Verbreitung</li> <li>• Bedingung: tarifliche Zulässigkeit</li> <li>• Konfliktpotential</li> <li>• kaum langfristig einsetzbar</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 2, 1 BetrVG:</b> Abschluß einer Betriebsvereinbarung; <b>aber:</b> Gesetzes- und Tarifvorrang des <b>§ 87 Abs. 1, § 77 Abs. 3 BetrVG</b> beachten!</p>
<b>Job-sharing-Teilzeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarmodell</li> <li>• positiver Beschäftigungseffekt (»aus 1 mach x«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• Prinzip der Freiwilligkeit</li> <li>• schwer prognostizierbar</li> <li>• geringer Kosteneffekt</li> <li>• begrenzter Personenkreis</li> </ul>	<p><b>§ 90 BetrVG:</b> BR hat Unterrichts- und Beratungsrechte <b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 2 + 3:</b> Mitbestimmungsrechte des BR</p>

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Altersteilzeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freistellung faktisch unkündbarer Personengruppen (Selbstselektion)</li> <li>• bessere Chancen für junge Mitarbeiter</li> <li>• Freiwilligkeitsprinzip</li> <li>• hohe praktische Relevanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwer prognostizierbar</li> <li>• Verlust von Betriebserfahrung</li> <li>• begrenzter Personenkreis</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 2 BetrVG:</b> Abschluß einer Betriebsvereinbarung; <b>aber:</b> Gesetzes- und Tarifvorrang des <b>§ 87 Abs. 1, § 77 Abs. 3 BetrVG</b> beachten!</p>
<b>hausverbundene Telearbeit in Teilzeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• engere Mitarbeiterbindung und Förderung der Unternehmenskultur</li> <li>• Erleichterung der Rückkehr von freigestellten Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzungskosten</li> <li>• Planungs- und Koordinationsaufwand (Telearbeiter nur einmal pro Woche im Unternehmen anwesend)</li> <li>• Gefahr der Spaltung der Belegschaft</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 2 + 3 BetrVG:</b> Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung <b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 6 BetrVG:</b> Mitbestimmungsrechte bei Leistungs- u. Verhaltenskontrolle</p>
<b>Sabbatical-Verträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitausgleich als Teilzeitvariante wird auch von Arbeitskräften der mittleren und oberen Tarifgruppe nachgefragt</li> <li>• Ausgleichsmöglichkeit schwankender Auftragslage ohne Mitarbeiterabbau</li> <li>• höhere Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch optimales Zeitmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Informationsaufwand</li> <li>• hoher Planungs- und Koordinationsaufwand</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 2 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR, Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung</p>
<b>partnerschaftliche Arbeitsplatzsicherung zur Abwendung von Krisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (freiwillige) Mehrarbeit (Umfang fixiert) und Reduzierung der übertariflichen Leistungen für Arbeitsplatzgarantie</li> <li>• Mitarbeiter erhalten eine vom Betriebsergebnis abhängige Erfolgsprämie</li> <li>• Abbau innerer Hierarchien und Barrieren durch enge Kooperation aller betrieblichen Akteure</li> </ul> <p>→ Stärkung der Unternehmenskultur → höhere Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voraussetzung: Konsens und permanente enge Kooperation zwischen Leitung, BR und Arbeitnehmern wegen Freiwilligkeit</li> <li>• Verwaltungsmehraufwand (durch Einführung von Jahresarbeitszeitkonten)</li> <li>• Planungsaufwand (Besprechungen der Akteure in regelmäßigen Abständen zwecks situativer Anpassung)</li> <li>• Informationsaufwand zwecks breiter Akzeptanzschaffung durch Transparenz der Aktivitäten</li> </ul>	<p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 3 BetrVG:</b> Mitbestimmung bei Arbeitszeitverlegung/ Mehrarbeit/Überstunden <b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 10,11 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, Festsetzung leistungsbezogener Entgelte, Akkord- und Prämien-sätzen; Abschluß einer Betriebsvereinbarung</p>

Tabelle 5: Arbeitszeitgestaltung zur Vermeidung von Entlassungen

angezeigt und beantragt werden. Sie kann lediglich als Überbrückungsmaßnahme von absehbaren Auftragsengpässen dienen<sup>2</sup>.

Weitere Möglichkeiten, um bei vorübergehenden Auslastungsschwankungen beschäftigungssichernd zu wirken, sind *Urlaubsverlagerung und -gestaltung*:

Als Alternativen sind die zeitliche Verlegung des Werkurlaubs, die Ausdehnung seines Umfangs, das Vorziehen von Urlaubsansprüchen, Planung von Betriebsferien im Zeitraum gesetzlicher Feiertage mittels Betriebsvereinbarung, aber auch die individuelle Genehmigung unbezahlten Urlaubs bzw. unbezahlter Freizeit bei entsprechenden Anträgen der Arbeitnehmer denkbar.

Änderungen hinsichtlich der Betriebsferien unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Nicht nur die allgemeinen Urlaubsgewohnheiten, ebenso Bestimmungen des BUrlG setzen hier Schranken. Diese Maßnahme ist nur im Ausnahmefall bei schwachen vorhersehbaren Bedarfsschwankungen gegebenenfalls mittel- bis langfristig in Erwägung zu ziehen.

Durch die Einführung der 4-Tage-Woche bei Volkswagen ist *Arbeitszeitverkürzung (ohne Lohnausgleich)* als Instrument zur Beschäftigungssicherung bekannt geworden (vgl. Kasten). Davon betroffen und daran beteiligt sind alle Mitarbeiter (= Solidarmodell), aber keinen trifft es existenzgefährdend, sondern arbeitsplatzsichernd. Dies könnte sich positiv auf das Ansehen des Unternehmens auswirken und ist zudem relativ kostengünstig, da mangels Freisetzung keine Abfindungen o. ä. anfallen. Darüber hinaus ist die Wirksamkeit einer gesamtbetrieblichen Arbeitszeitverkürzung nahezu exakt kalkulierbar.

### **Volkswagen AG: Die 4-Tage-Woche**

Im Jahre 1993 stand die Wolfsburger Volkswagen AG vor der Situation, daß laut mittelfristiger Personalprognose für das Jahr 1995 ein Personalüberhang von ca. 30 % bestehe. Dieser Abbaubedarf resultierte einerseits aus Absatzrückgängen, andererseits aus einer erhöhten Produktivität pro Arbeitsplatz.

Nun mußte dringend eine Lösung gefunden werden, die mindestens zwei Kriterien erfüllen würde:

- der Abbau mußte sozialverträglich und zumutbar für die Beschäftigten sein;
- der Abbau durfte nicht zu teuer für das Unternehmen sein.

Drei Alternativen standen zur Auswahl und mußten entsprechend bewertet werden (vgl. Abbildung 4):

2 Hierbei ist die Unterscheidung zwischen konjunktureller und struktureller Kurzarbeit zu beachten; vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 1998, S. 51 ff.



- Sozialplan mit Massenentlassungen und maximale Ausweitung von Kurzarbeit;
- produktionsorientierte Personalanpassung mit betriebsbedingten Kündigungen;
- allgemeine Arbeitszeitverkürzung ohne Entgeltausgleich.

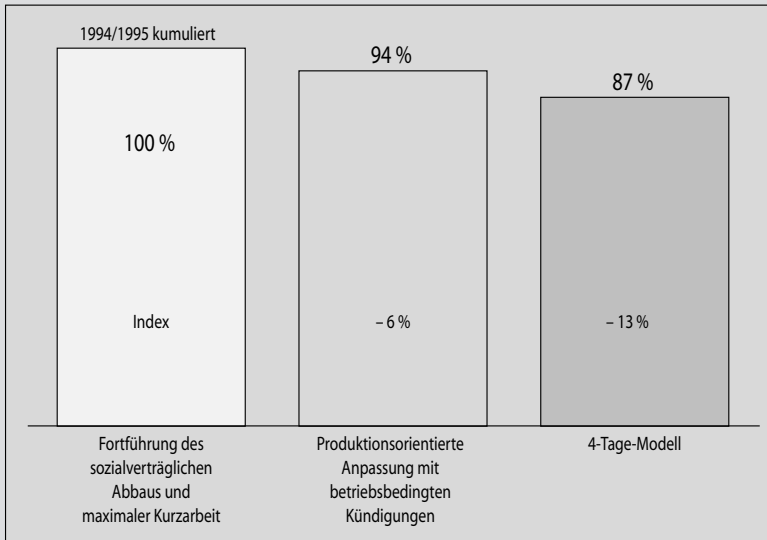


Abb. 4: VW – Personalkostenanteil je Fahrzeug (Quelle: Hartz 1994, S.63)

Die Sozialplanvariante mit Massenentlassungen, bislang weitverbreitet bei einem Abbau derartiger Dimension, wurde von VW mit dem Argument, das Unternehmen habe noch nie in seiner langen Geschichte betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen, schnell verworfen. Unerwähnt blieb dabei, daß ein Sozialplan in diesem Ausmaß VW ca. 2 Milliarden DM gekostet hätte. Von einer Verbesserung der Kostensituation konnte also bei dieser Alternative nicht die Rede sein – von den aus einem Sozialplan resultierenden Belastungen für die Solidargemeinschaft ganz zu schweigen.

Auch eine Fortsetzung der Kurzarbeit über das Jahr 1993 war indiskutabel. Kurzarbeit ist nur ein zeitlich begrenzt wirksames Abbauminstrument (max. 2 Jahre); der Personalüberhang wäre dadurch nicht abgebaut worden, sondern die Problematik hätte sich lediglich um die Dauer der Kurzarbeit verschoben. Außerdem wären bei dieser Form des Beschäftigungsabbaus Kosten in Höhe von 500 Millionen DM angefallen – zu teuer für das Unternehmen.

Den (medienwirksamen) Durchbruch brachte die Einführung des viel diskutierten 4-Tage-Modells bei VW. Auf allen Ebenen wurde eine wöchentliche Arbeitszeit von 28,8 statt bisher 36 Stunden eingeführt – ohne Lohnausgleich für die Beschäftigten.

Die Zumutbarkeit wurde wie folgt begründet: Das monatliche Einkommen der Arbeitnehmer de facto nicht ab, da u. a. Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld sowie zwei folgende Tarifierhöhungen umgelegt und dem monatlichen Entgelt zugeschlagen würden (vgl. Abbildung 5). So wären »unterm Strich« monatlich kaum Einbußen zu spüren, denn die Höhen des neuen und alten monatlichen Netto seien nahezu identisch. Betriebsbedingte Kündigungen sollten für die Laufzeit der 4-Tage-Woche ausgeschlossen sein.

Eine Argumentation, die jedoch zunächst darüber hinwegtäuscht, daß zwar beim Monatseinkommen keine Defizite spürbar sind, jedoch das Jahreseinkommen pro Arbeitnehmer/in um durchschnittlich 11 bis 12 Prozent abnimmt – also auch hier: Geben und Nehmen.

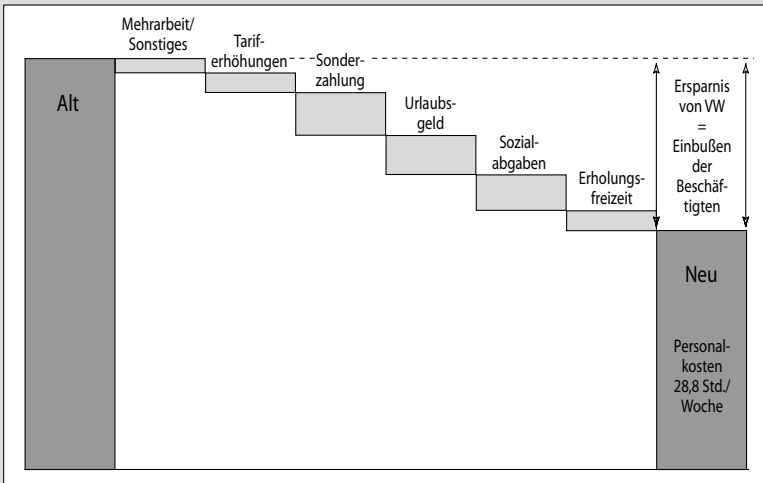


Abb. 5: VW – Personalkosten 1994 (nach Einführung der 4-Tage-Woche)

(Quelle: In Anlehnung an Hartz 1994, S. 68)

Dieser »Rechentrick« führte zu einer allgemeinen Akzeptanz der 4-Tage-Woche innerhalb der Belegschaft, die dann im Paket mit noch anderen Maßnahmen wie »Blockzeit« und »Stafette« (worauf wir an dieser Stelle nicht näher eingehen möchten; vgl. dazu Hartz 1994) Ende 1993 eingeführt wurde und bereits im Jahr 1994 eine Kostenersparnis von rund 1,6 Milliarden DM brachte.

Quelle: In Anlehnung an Hartz 1994

Die Verbreitung dieser Maßnahme ist allerdings noch gering, es existieren lediglich wenige »Vorreiterunternehmen«. Vorgesaltet sind lange Verhandlungen mit dem Betriebsrat zur Erreichung einer (sozialverträglichen) Betriebsvereinbarung, wobei die Bindung an den (Branchen-)Tarifvertrag den Handlungsspielraum stark einschränken

könnte, wenn nicht ein Haus-Tarifvertrag wie bei Volkswagen besteht. In letzter Zeit sind jedoch – wie im Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung der bayerischen Metallindustrie vom 9. März 1994 oder im Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und Flexibilisierung für die ostdeutsche Energieversorgung vom 25. Juni 1998 – Öffnungen für betriebliche Vereinbarungen zur Absenkung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich geschaffen worden.

Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich ist so nur realisierbar, wenn alle Beteiligten »mitziehen«. Langfristig eingesetzt kann die Arbeitszeitflexibilisierung zwiespältige Folgen für die private Lebensführung, etwa durch mehr Flexibilisierungsstress, haben (vgl. Hielscher/Hildebrandt 1999).

Eine vergleichsweise geringfügige Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich wird auch als Teilzeitarbeit bezeichnet (vgl. Fallstudie VEAG). Aus der Sicht des Mitarbeiters kann Teilzeit mit ganz unterschiedlichen Beschäftigungsbedingungen verbunden sein. Üblich ist, daß bestimmte Arbeitnehmergruppen, überwiegend Frauen, zum Lebensunterhalt der Familie hinzuverdienen. Teilzeit kann bei prekären Beschäftigungsverhältnissen aber auch bedeuten, daß mehrere Jobs notwendig sind, um den Lebensunterhalt abzusichern. Die Umwandlung von Vollzeitstellen in echte Teilzeitstellen wird deshalb nur für bestimmte Arbeitnehmergruppen attraktiv oder akzeptabel sein.

*Job-sharing* ist ein weiteres Solidarmodell im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung: Mehrere Arbeitskräfte teilen sich einen Vollzeitarbeitsplatz, so daß trotz eines gleichbleibenden Arbeitsvolumens mehr Menschen beschäftigt werden bzw. die Belegschaft trotz Wegfalls von Arbeitsplätzen zahlenmäßig nicht reduziert werden muß.

Auch diese Maßnahme basiert auf Solidarität unter den Beteiligten. *Job-sharing* als eine mögliche beschäftigungswirksame Form der Teilzeitarbeit kann sich wiederum positiv auf das Unternehmensimage auswirken. Außerdem ist der entsprechende Arbeitsplatz während der gesamten Betriebszeit besetzt.

Wenn ein Arbeitsplatz durch mehrere Arbeitskräfte besetzt wird, so stellt sich automatisch ein nicht unerheblicher Koordinationsmehraufwand ein. Auch ist der Beschäftigungseffekt schwer vorhersehbar, da die Teilnahme an dieser Maßnahme freiwillig ist, sprich: das Ausmaß der Resonanz ist zunächst unbekannt. Auf der Kostenseite ist kein Einsparungspotential feststellbar.

Das seit dem 1. August 1996 geltende Gesetz zur Förderung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand schafft die Rahmenbedingungen für *Altersteilzeitarbeit* – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Es hat die gesetzliche Vorruhestandsregelung abgelöst. Das Gesetz verfolgt mehrere Ziele: Es kommt den Wünschen älterer Arbeitnehmer entgegen, erhöht die Chancen jüngerer Menschen auf einen Arbeitsplatz und ist nicht zuletzt ein wichtiger Beitrag, um die Rentenversicherung zu stabilisieren. Um die Auf-

stockungsbeträge vom Arbeitsamt erstattet zu bekommen, muß der Arbeitgeber für den frei werdenden Arbeitsplatz einen Arbeitslosen einstellen, einen Ausgebildeten nach Abschluß der Ausbildung übernehmen oder diesen durch eine lückenlos nachgewiesene innerbetriebliche Umsetzungskette wiederbesetzen – ausschlaggebend für die Förderung der BA ist also, daß die durch Altersteilzeit vakant gewordene Stelle erhalten bleibt (vgl. ausführlicher: Hans-Böckler-Stiftung, Hg., 1998, S. 35 ff.).

Damit werden die teilweise Freistellung faktisch unkündbarer Personengruppen (= Selbstselektion) ermöglicht und damit bessere Chancen für jüngere Mitarbeiter und Arbeitslose geschaffen. Die Maßnahme beruht, zumindest formell, auf dem Freiwilligkeitsprinzip und hat eine hohe praktische Relevanz. Mögliche Nachteile sind der Verlust von Betriebserfahrung und die Beschränkung auf einen bestimmten Personenkreis.

Neben den bisher genannten, inzwischen schon bekannten Instrumenten der Arbeitszeitgestaltung zur Vermeidung von Entlassungen, sind noch einige neuere Entwicklungen bemerkenswert (vgl. Initiative für Beschäftigung 1998):

Ein Instrument, um mehr Teilzeitarbeit zu ermöglichen, ist die *hausverbundene Telearbeit in Teilzeit*: Der Arbeitsort kann auf Wunsch des Mitarbeiters in seine Privatsphäre verlegt werden und wird von da aus mit dem Unternehmen vernetzt. Seine innerbetriebliche Anwesenheit beschränkt sich auf einmal wöchentlich zwecks Absprachen, Koordination etc.

Die Arbeit zu Hause ermöglicht den betroffenen Mitarbeitern einen erheblich größeren Spielraum der persönlichen Zeitgestaltung, was in erster Linie Arbeitnehmern mit Familienanschluß zugute kommt. Dies allein schon dürfte zu einer höheren Motivation einerseits und zu einer engeren Unternehmensbindung andererseits führen. Denn diese Arbeitsortverlagerung basiert auf einem engen Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Oftmals sind auch Kundengespräche von zu Hause aus sinnvoller wegen des i. d. R. ruhigeren Umfelds im Privatbereich. Eine prädestinierte Zielgruppe dieser Maßnahme sind Arbeitnehmer, die aus welchen Gründen auch immer befristet freigestellt sind (Mutterschutz, Erziehungsurlaub etc.). Auf diese Weise sind sie im gewünschten Ausmaße weiterhin beschäftigt, verlieren den »Anschluß« nicht und haben im Rückkehrfall die Entscheidungsmöglichkeit zwischen einer Erweiterung der Tätigkeit zu Hause und einer unternehmensinternen Beschäftigung.

Grundlage ist eine optimale Vernetzung des Unternehmens mit den externen Arbeitsplätzen, die einen nicht zu verachtenden Kostenfaktor darstellt. Ebenso bedarf es einer sehr detaillierten Planung und Koordination, so daß die Anwesenheit der »Heimarbeiter« tatsächlich auf einmal wöchentlich beschränkt bleiben kann, ohne daß dies zu Störungen des üblichen Betriebsablaufs führt. Ein weiterer kritischer Punkt liegt

in dem Vertrauensvorschuß von seiten des Unternehmens, denn die Kontrollmöglichkeiten werden durch die Externalisierung der Arbeitsplätze nicht unerheblich eingeschränkt. Die geringen Anwesenheitszeiten der Telearbeiter führen dazu, daß sie sich auch außerhalb des betrieblichen Sozialgefüges befinden, was längerfristig die Gefahr der Belegschaftsspaltung in sich bergen könnte. Realisiert wurde dieses Modell erstmals bei der Allianz Leben.

Ein weiteres Modell, das im öffentlichen Dienst schon seit geraumer Zeit existiert und sich auch bewährt hat, hält nun langsam Einzug in die freie Wirtschaft – *Sabbatical-Verträge*:

Sabbatical-Verträge sind eine Sonderform der Teilzeitarbeit. Bisherige Vollzeitbeschäftigte haben die Möglichkeit, freiwillig Teilzeitarbeitsverträge abzuschließen. Sie arbeiten weiterhin in einem festgelegten Zeitraum voll und haben in einem entsprechenden Anschlußzeitraum frei. Während der gesamten Zeit erhalten sie die Teilzeitvergütung.

Diese Form der Teilzeitarbeit wird auch von mittleren bis höheren Einkommensgruppen zunehmend als Alternative akzeptiert und in Anspruch genommen. So können Beschäftigungsschwankungen, die aus einer wechselnden Auftragslage resultieren, auf allen Ebenen ohne Personalabbau abgefangen werden. Auch dürfte die Motivation der Sabbatical-Kräfte steigen, da sie innerhalb der Blockfreizeitphase ein breiteres Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten haben (bspw. längere Auslandsaufenthalte o. ä.), denn ihre Existenz ist währenddessen durch den Weiterbezug ihres Teilzeiteinkommens gesichert.

Um Akzeptanz für diese Teilzeitvariante zu gewinnen, ist allerdings eine laufend detaillierte Mitarbeiterinformation notwendig. Der Planungs- und Koordinationsaufwand ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, da die Planung ja über Jahre gesichert sein muß, Auftragsschwankungen jedoch lediglich sehr bedingt planbar sind. So ist eine zukünftige Optimierung der Personalausstattung sehr fraglich und spekulativ.

Als letzten Punkt des Maßnahmenbündels zur Arbeitszeitgestaltung wollen wir die *partnerschaftliche Arbeitsplatzsicherung zur Abwendung von Krisen* anführen, wie sie bspw. bei Mohndruck in Gütersloh praktiziert wird:

Diese Maßnahme basiert auf dem Prinzip des Gebens und Nehmens der verschiedenen betrieblichen Akteure. Die Mitarbeiter arbeiten bspw. freiwillig und unvergütet zwei Stunden wöchentlich oder am Wochenende mehr, erhalten dafür im Gegenzug eine Arbeitsplatzgarantie von der Unternehmensleitung. Verbessert sich die Unternehmenssituation, so werden die Mitarbeiter durch Prämien an der Betriebsergebnissteigerung beteiligt.

Dadurch, daß alle zur Rettung des Unternehmens an einem Strang ziehen, dürfte das Ausmaß der internen Solidarität steigen. Die bisher »gegnerischen Lager« Unterneh-

mensleitung und Mitbestimmung/Belegschaft werden zu Partnern mit einem gemeinsamen Ziel – Teamgeist statt Hierarchie in den Köpfen der einzelnen. Zudem werden die Mitarbeiter im Erfolgsfall durch Prämien belohnt – ein attraktiver Anreiz, mitzuziehen. Dies dürfte zu einer höheren Motivation aller führen und damit zum einen die Unternehmenskultur stärken und zum anderen die Produktivität insgesamt steigern.

Da diese Maßnahme allein auf Freiwilligkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruht, besteht ihre Grundlage in einem Konsens der betrieblichen Akteure, der eine dauerhafte und sehr enge Kooperation zwischen Leitung, Mitbestimmung und Belegschaft zur Folge haben sollte. Die Belegschaft muß ständig klar und transparent über die Unternehmensentwicklung informiert werden. Auch sind Umstrukturierungen innerhalb der Verwaltung notwendig: Einführung von Jahresarbeitszeitkonten und Zeitwertpapieren, jährliche Prämienberechnung etc. Des Weiteren sind regelmäßige Planungszyklen abzuhalten, denn aufgrund der hohen Veränderungsfrequenz der Marktbedingungen ist eine Anpassung an die Unternehmenssituation in kurzen Abständen notwendig.

## **(6) Entgeltflexibilisierung**

Einsparpotentiale im Personalbereich wären, um Kündigungen zu vermeiden, auch über sozialverträgliche Senkungen des unternehmensspezifischen Lohnniveaus zu erzielen (vgl. Tabelle 6). Befinden sich ein Unternehmen oder ganze Branchen in einer fortwährenden Krise, sind derartige Maßnahmen durchaus in Betracht zu ziehen, um das Überleben und somit die Erhaltung der Arbeitsplätze zu sichern. Soweit die Einkommen jedoch benötigt werden, um den eigenen Lebensunterhalt bzw. den der Familie zu gewährleisten, das ist bei Einkommen aus abhängiger Arbeit regelmäßig der Fall, sind die Spielräume nach unten begrenzt.

Weitere Grenzen werden durch die Wettbewerbsverhältnisse am Arbeitsmarkt gesetzt. Schließlich ist die etwaige Tarifbindung des betroffenen Unternehmens zu berücksichtigen. Andernfalls kommt es zu Wettbewerbsverzerrungen und steigendem Druck in Richtung einer allgemeinen Tarifabsenkung. Insoweit wurde schon in der Vergangenheit von den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf Modelle der Tariföffnung zurückgegriffen. So z. B. im Bereich Handel, Banken und Versicherung in den neuen Bundesländern, wonach eine tarifliche Vergütungserhöhung nicht weitergegeben werden mußte, wenn mit dem Betriebsrat unter Genehmigung der Gewerkschaft eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen wurde.

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Relative Lohnsenkung / Abbau der Sozialleistungen</b> (z. B. durch Anrechnung auf die nächste Tarifierhöhung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarmodell</li> <li>• prognostizierbare Wirkung</li> <li>• Aussetzung freiwilliger Lohn- und Gehaltserhöhungen vergleichsweise leicht durchsetzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• häufig nur auf eingeschränkten Personenkreis anwendbar</li> <li>• nur bei Leistungen mit eingeschränktem Vorbehalt bzw. nach Betriebsvereinbarung</li> <li>• Abwanderungsgefahr von Leistungsträgern</li> <li>• verschärfte Konfliktlage</li> </ul>	<p><b>§ 87 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung und bei der Festsetzung leistungsbezogener Entgelte</p> <p>(freiwillige Leistungen ausgenommen!)</p> <p>Freiwillige <b>Betriebsvereinbarung</b> bei Tariföffnungsklausel</p>
<b>Umwidmung fester in erfolgsabhängige Entgeltbestandteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung des unternehmerischen Denkens durch direkten Ergebnisbezug (Verbesserung des Betriebsklimas)</li> <li>• mehr (Eigen-) Verantwortung des einzelnen</li> <li>• Förderung des Teamgeistes</li> <li>• Produktivitätszuwachs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur auf bestimmten Personenkreis anwendbar (Besserverdiener)</li> <li>• höherer Verwaltungsaufwand</li> </ul>	
<b>Freizeitausgleich statt Mehrarbeitsvergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Kosteneinsparung</li> <li>• Flexibilisierung (Pufferfunktion)</li> <li>• weniger Fehlzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höherer Planungs- und Koordinationsaufwand (Einrichtung individueller Arbeitszeitkonten)</li> <li>• Abstimmungsaufwand zwischen Unternehmer- und Mitarbeiterinteressen</li> <li>• nur bei temporär notwendiger Mehrarbeit realisierbar</li> </ul>	
<b>allgemeine Entgeltminderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarmodell (es trifft alle, bis hin zum Vorstand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanzproblem (v. a. in den oberen Etagen)</li> </ul>	
<b>Ausgründung in eine Niedriglohngesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzung Fremdvergabe</li> <li>• mittelbare Personalverantwortung bleibt beim Mutterunternehmen</li> <li>• Personaldurchlässigkeit zur Mutter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absenkung Tarifniveau für Arbeitnehmer</li> <li>• Spaltung der Konzernbelegschaft</li> </ul>	

Tabelle 6: Entgeltflexibilisierung zur Vermeidung von Entlassungen

Eine erste Möglichkeit ist *die relative Lohnsenkung bzw. der Abbau der Sozialleistungen*. Dies war üblich am Ende der goldenen sechziger Jahre durch die Ausnutzung der sogenannten Lohndrift, die Aussetzung freiwilliger Lohn- und Gehaltserhöhungen z. B. durch Anrechnung bei Tarifierhöhungen. Heute findet dies massenhaft durch Austritte aus dem Arbeitgeberband, durch Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen insbesondere in den neuen Bundesländern oder durch Verzicht auf Leistungen wie Sonderzahlungen

in Krisen statt. Nachteile sind bei steigendem Druck auf die Löhne eine steigende Konfliktneigung und die Gefahr der Abwanderung der sogenannten Leistungsträger. Diese Maßnahmen scheinen so nur für den Übergang geeignet, denn bei erfolgreichen Unternehmen steigen auch die relativen Löhne.

Die *Einführung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile* kann ebenfalls eine Methode zur Entgeltreduzierung sein. Das Arbeitsentgelt setzt sich dann aus zwei Bestandteilen zusammen: einer Grundvergütung und einem am Betriebsergebnis orientierten Zuschlagssatz.

Durch den direkten Ergebnisbezug wird das unternehmerische Denken des einzelnen Arbeitnehmers gestärkt. Ebenso dürfte die Motivation steigen, da mit dieser Vergütungsform ein höheres Maß an (Eigen-)Verantwortlichkeit einhergeht. Die Tatsache, daß alle für ihre guten Leistungen belohnt werden, dürfte sich auch positiv auf den im Unternehmen herrschenden Teamgeist auswirken.

Für eine allgemeine Veränderung der Vergütungsform muß der Betriebsrat hinzugezogen und unter Beachtung des Tarifvorrangs eine Betriebsvereinbarung verhandelt werden. Denn das Splitting ist nicht auf alle anwendbar, da die Härte für geringer Verdienende überproportional hoch wäre. Die Umsetzung einer ergebnisorientierten Teilvergütung bringt zudem einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich, da zunächst ein sinnvolles Berechnungsschema generiert werden muß; auch ändern sich die Löhne periodisch analog zum Betriebsergebnis. Praktiziert wird diese Maßnahme bspw. bei den Stadtwerken Hannover; hervorzuheben ist auch das Prämienmodell der Farben GmbH (vgl. Kasten).

### ***Das Prämienmodell der Farben GmbH***

Die Farben GmbH war ursprünglich ein Unternehmensbereich eines internationalen Konzerns, der als Alternative zur Schließung ausgegliedert wurde mit dem Ziel, die überproportionalen Personalkosten auf ein »wettbewerbsfähiges Maß« abzusenken. In Zusammenhang mit der Ausgliederung wurde ein mehrstufiges Einsparkonzept umgesetzt, das von allen betroffenen Interessengruppen kooperativ erarbeitet wurde. (Auf Details möchten wir an dieser Stelle nicht eingehen, da unser Fokus auf dem Prämienmodell der Farben GmbH liegt; Historie und Maßnahmen können ausführlich bei Bertelsmann Stiftung 1999, S. 147-160 nachgelesen werden.)

In diesem Rahmen wurde auch die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter neu geregelt mit der Maßgabe einer Kopplung sowohl an den Unternehmenserfolg als auch an individuelle Leistungen einerseits und eines geringen Verwaltungsmehraufwands andererseits. Ergebnis ist ein Prämiennetzwerk für Tarifmitarbeiter, das sich aus der zusätzlichen Wertschöpfung (Prämienmodell,



vgl. Abbildung 6) und aus Bonuszahlungen in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis, Anwesenheitsprämien für »null« Ausfalltage wie auch Prämien für Verbesserungsvorschläge zusammenfügt.

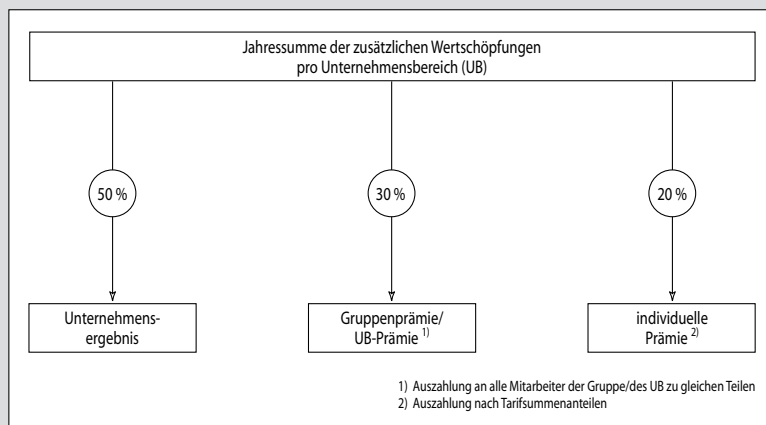


Abb. 6: Das Prämienmodell der Farben GmbH

(Quelle: In Anlehnung an Bertelsmann-Stiftung 1999)

Ergänzt wird das Prämiensystem durch eine variable Einkommenskomponente für Führungskräfte, die sich in eine Unternehmenskomponente (operatives Unternehmensergebnis) und eine individuelle Komponente (Erreichungsgrad der eigenen Ziele) aufschlüsselt.

Das Prämienmodell, der Akzeptanz wegen von einer repräsentativen Mitarbeitergruppe gemeinsam mit Betriebsräten und Vertrauensleuten erarbeitet, zeichnet sich vor allem durch fünf Erfolgsfaktoren aus:

1. Kontinuierliche Verbesserung, Teamarbeit, Prozeß- und Kundenorientierung werden gefördert.
2. Die Erfolgsaufteilung ist fair und transparent.
3. Gruppenprämien und individuelle Belohnung wirken sozial und solidarisch.
4. Die Prämienhöhe ist flexibel.
5. Zeitgemäße variable Leistungsziele sowie jährlicher Neubeginn gestalten das Modell reversibel (umkehrbar).

Quelle: Bertelsmann Stiftung (Hg.) 1999

Eine indirekte Lohnsenkung kann aber auch dadurch erreicht werden, daß bestimmte Vergütungsbestandteile nicht in Geld, sondern in Zeit erfolgen – *Freizeitausgleich statt Mehrarbeitsvergütung*:

Sofern Mehrarbeit, Überstunden o. ä. punktuell notwendig sind, werden diese nicht in monetärer Form vergütet, sondern sind durch Freizeit auszugleichen.

Diese »Vergütungsform« bringt nicht nur sehr hohe Kosteneinsparungen, sondern ebenfalls einen durch die Pufferwirkung nicht zu unterschätzenden Flexibilitätsgewinn, gerade bei Auftragsschwankungen, da in Zeiten des Freizeitausgleichs das Beschäftigungsvolumen entsprechend absinkt. Fehlzeiten dürften sich ebenso verringern, denn mehr Freizeit nach Mehrarbeit stellt eine wichtige Erholungsphase für die vorher überproportional beanspruchten Arbeitskräfte dar.

Bei dieser Entscheidung ist der Betriebsrat aufgrund seines Mitbestimmungsrechts nach BetrVG hinzuzuziehen. Ebenso sind verstärkte Planungs- und Koordinationsaktivitäten notwendig, da die »Abwicklung« die Einrichtung individueller Arbeitszeitkonten und die Abstimmung von Unternehmer- und Mitarbeiterinteressen erfordert. Auch ist diese Maßnahme lediglich bei einem jeweils befristeten Mehrarbeitsbedarf angebracht.

Als letzte Maßnahme wäre eine *allgemeine Entgeltminderung* vorstellbar. Das bedeutet, daß alle Betriebsangehörigen auf einen ihrer Vergütungsklassen angemessenen prozentualen Anteil ihrer Bezüge verzichten, im Gegenzug dazu ihres Arbeitsplatzes für einen festgelegten Zeitraum sicher sein können. Alle bedeutet hier: von der Vorstandsetage bis zur Pförtnerin. Dieses Modell scheitert häufig an Akzeptanzproblemen. Mitarbeiter und Führungskräfte mit guten Chancen am Arbeitsmarkt werden in Krisenunternehmen umgekehrt eine zusätzliche Risikoprämie verlangen.

Die *Ausgründung in eine Niedriglohngesellschaft* ist heute beispielsweise bei der Berliner Verkehrsgesellschaft (BVG) aktuell. Sie wurde bei den Wuppertaler Stadtwerken (WSW), einem öffentlichen Querverbundsunternehmen, erstmals Mitte der neunziger Jahre praktiziert. Die Ausgliederung der VSG Verkehrs-Service GmbH als 100 %ige Tochter der WSW erfolgte mit dem Ziel, die sonst an Private zu vergebende Fahrleistung bei vergleichbaren Lohnstarifen durchzuführen. Der Unternehmensführung erscheint diese Neugründung für neu einzustellende Busfahrer als die günstigere Lösung gegenüber der vielfach praktizierten Fremdvergabe. Bei einem eigenen Tochterunternehmen könnten technische, betriebliche und personelle Standards auf hohem Niveau leichter durchgesetzt und mit geringerem Aufwand kontrolliert werden. Die Personalverantwortung verbliebe wenigstens mittelbar beim Kommunalunternehmen und der Unternehmerlohn, den auch die Privaten einkalkulierten, käme zu einem Teil dem kommunalen Unternehmen zugute, zum anderen Teil profitierten die Arbeitnehmer der Tochtergesellschaft davon, weil sie – wie die Arbeitnehmer des Mutterunternehmens – eine zusätzliche Altersversorgung erhielten und eine Personaldurchlässigkeit von der Tochter zur Mutter gegeben sei. Personalpolitisch, aber auch aus rechtlicher Sicht, sind diese Konstruktionen problematisch, u. U. wegen der konzernbezogenen Tarifierungspflicht.

Hintergrund waren Forderungen der öffentlichen Arbeitgeber, Tarife unter Verweis darauf abzubauen, daß private Anbieter bis zu vierzig Prozent billiger seien. Nach langen und schwierigen Tarifverhandlungen einigte man sich mit der Gewerkschaft ÖTV auf sogenannte Anwendungsvereinbarungen mit einer Laufzeit vom 1. Juli 1995 bis zum 30. Juni 2000. In diesen Anwendungsvereinbarungen verpflichtet sich das Unternehmen, keine Aus-, Neu- oder Umgründungen usw. mit dem Ziel der Tarifflicht vorzunehmen und eine Fremdleistungsquote zu vereinbaren. Im Gegenzug wird in einer geänderten Fassung des Bundesmanteltarifvertrages (Anlage 1 BMT-G) das Einstiegs-einkommen abgesenkt.

## **(7) Personelle Maßnahmen**

Auch durch personelle Maßnahmen können Stellen zwar abgebaut, Kündigungen aber vermieden werden. Weniger Kosten und Risiken für den Arbeitgeber und zugleich weniger soziale Härten für die Arbeitnehmer bedeuten, daß diese Alternativen zur Kündigung kostengünstig, kurzfristig, ohne Widerspruch und mit einem Imagevorteil für das Unternehmen umgesetzt werden können. Als wesentlicher Nachteil ist die begrenzte Wirksamkeit dieser Maßnahmen anzusehen.

Auch beim indirekten Personalabbau gibt es eine große Bandbreite an verschiedenen Möglichkeiten (vgl. Tabelle 7), auf die wir im folgenden kurz eingehen möchten.

Dazu gehört zuerst der *Einstellungsstopp* und damit die *Nutzung der natürlichen Fluktuation*: Werden Arbeitsplätze aufgrund von bspw. Kündigungen oder Pensionierung von Mitarbeitern frei, so werden keine neuen (externen) Arbeitnehmer mehr eingestellt, sondern die vakanten Aufgabenbereiche auf den internen Mitarbeiterstamm verteilt.

Diese Maßnahme ist kurzfristig (bei jedem Ausscheiden) realisierbar und Widersprüche sind in der Regel nicht zu erwarten, da in diesem Fall ja kein Mitarbeiter unfreiwillig ausscheidet. Der Imagevorteil liegt in der Tatsache, daß hier keine Kündigungen von seiten des Unternehmens ausgesprochen werden. Auch verursacht die Realisierung keine hohen Kosten (bspw. durch Abfindungszahlungen).

Der Betriebsrat verfügt hier über ein Informations- und Beratungsrecht (gemäß § 92 BetrVG). Sind mehr als 100 Vollzeitkräfte beschäftigt, so ist die Unternehmensleitung verpflichtet, den Wirtschaftsausschuß zu unterrichten, sich mit diesem zu beraten und die entsprechenden Unterlagen zur Verfügung zu stellen (gem. § 106 BetrVG).

Dagegen ist die Wirksamkeit dieses Instruments schwer voraussagbar. Die Fluktuationsquote hängt von den Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt ab und ist in Rezes-

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Einstellungsstopp/ Nutzung der natürlichen Fluktuation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig realisierbar</li> <li>• zumeist ohne Widerspruch</li> <li>• kostengünstig</li> <li>• Imagevorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwer prognostizierbar</li> <li>• schlechte Steuerbarkeit → Vergreisungseffekt</li> <li>• ggf. Belastungs- und Qualifikationsengpässe</li> <li>• Fluktuationsrate sinkt in wirtschaftlichen Krisenzeiten</li> <li>• evtl. Koordinationsaufwand</li> <li>• Entstehung von Unsicherheit in der Belegschaft → Gefahr der Negativauslese (erhöhte Fluktuation qualifizierter Arbeitskräfte)</li> </ul>	<p><b>§ 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuß</b> Unterrichtung, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p> <p><b>§ 92 BetrVG: Personalplanung</b> rechtzeitige und umfassende Information des BR, Beratung</p> <p><b>§ 92 Abs. 2 BetrVG:</b> Initiativrecht des BR</p>
<b>Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge und Abbau von Leiharbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig realisierbar</li> <li>• meist problemlos durchführbar</li> <li>• prognostizierbare Wirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitätsverlust</li> <li>• Veränderung der Belegschaftsstruktur</li> <li>• Externalisierung des Beschäftigungsproblems → Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitslosigkeit</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG: Personalplanung</b> Zustimmung des BR bei Einstellung von Leiharbeitnehmern und bei Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen</p>
<b>Umsetzungen/ Versetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher beschäftigungspolitischer Stellenwert</li> <li>• insbesondere in Krisenzeiten steigende Mobilität der Betroffenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u. U. teurer Härteausgleich</li> <li>• Qualifizierungsaufwendungen</li> <li>• Koordinationsaufwand</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG Personalplanung:</b> rechtzeitige und umfassende Unterrichtung des BR</p> <p><b>§ 99 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei personellen Einzelmaßnahmen (Einstellungen, Versetzungen, Umsetzungen, Eingruppierungen)</p>
<b>interner Azubi-Pool</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ehemalige Azubis, die zunächst in kein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden können, werden auf Teilzeitbasis als Potential erhalten</li> <li>• Förderung von Flexibilität, Mobilität und sozialer Kompetenz des Nachwuchses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befürchtung der Beschäftigung eines »Bodensatzes«</li> <li>• die Anlernphasen der Poolkräfte verlängern sich mangels Berufserfahrung</li> </ul>	

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Bildung von Personaleinsatzgruppen (Reservepools)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sinnvoll bei vorübergehender personeller Unterauslastung</li> <li>• Flexibilitätsgewinn</li> <li>• Vermeidung von Härten</li> <li>• evtl. langfristige Vorteile über intraorganisationales Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur beschränkter Personenkreis</li> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• Qualifizierungsaufwendungen</li> </ul>	<p><b>§ 99 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei Versetzungen</p> <p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 3 BetrVG:</b> Arbeitszeitverlegung, Mehrarbeit, Überstunden</p>
<b>Personaleinsatzpool als internes Zeitarbeitsunternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleich von abteilungs-spezifischen Bedarfs-schwankungen</li> <li>• konzernweite »Versorgungsmöglichkeit«</li> <li>→ mehr Flexibilität und Mobilität durch Pool-Mitarbeiter mit einem breiten Qualifikations-spektrum</li> <li>→ Optimierung der Personalaus-stattung</li> <li>→ Produktivitätssteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• nur auf bestimmte Bereiche anwendbar (insb. administrati- ver Bereich)</li> <li>• höherer Verwaltungsaufwand, da Einführung von Jahres- arbeitszeitkonten nötig (durch Beschäftigungsschwankungen)</li> <li>• Gefahr der Spaltung der Beleg- schaft</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG:</b> rechtzeitige und umfassende Unter- richtung des BR</p> <p><b>§ 99 BetrVG:</b> Mitbestimmung des BR bei Einzelmaß- nahmen (wie z. B. Ver- setzungen, Umsetzun- gen)</p> <p><b>§ 87 Abs. 1 Ziffer 3 BetrVG:</b> Arbeitszeitgestaltung</p>

Tabelle 7: Personelle Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen

sionszeiten geringer. Damit geht allerdings eine wachsende Unsicherheit innerhalb der Belegschaft einher. So könnten vermehrt qualifiziertere Arbeitskräfte das vermeintlich sinkende Schiff verlassen – schließlich verfügen sie noch über die besten Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt. Außerdem besteht mangels neuer junger Arbeitskräfte die Gefahr der Vergreisung der verbleibenden Belegschaft. Hinzu kommt – je nach interner Arbeitsorganisation – ein nicht geringer Koordinationsaufwand im Rahmen der anstehenden »Arbeitsumverteilung«.

Die *Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge und der Abbau von Leih-(Zeit-)arbeit* können als nächstmögliche Stufe des indirekten Personalabbaus durch personelle Maßnahmen angesehen werden:

Arbeitskräfte auf Zeit werden nach Ablauf ihrer Verträge nicht weiterbeschäftigt und Leiharbeiter werden nicht mehr in Anspruch genommen. So frei werdende Kapazitäten können zum Teil rationalisiert, zum Teil auf die Stammbeflegschaft verteilt werden.

Diese Maßnahme ist – je nach Vertragsgestaltung – kurzfristig und ohne größere Probleme realisierbar, da die Verträge ja automatisch enden bzw. leicht kündbar sind und darüber hinaus keine Ansprüche der jeweiligen Vertragspartner bestehen. Ebenso sind Zeit und Ausmaß des frei werdenden Arbeitsvolumens relativ exakt bestimmbar.

Im betrieblichen Alltag führt die regelmäßige Beschäftigung von Leiharbeitskräften häufig zu Konflikten mit den Betriebsräten und der Stammebelegschaft. Es werden Ängste bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit geweckt, die unproduktiv sein können.

Es könnte sich daher empfehlen, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, in der festgelegt wird:

- zu welchem Zweck Leiharbeitnehmer einbezogen werden können (z. B. Urlaub, Krankheitsvertretung),
- daß im Vorfeld der Arbeitgeber prüft, ob Arbeitszeitaufstockungen zur Vermeidung von Leiharbeitnehmer-Beschäftigungen stattfinden können,
- daß eine Quote maximal zu beschäftigenden Leiharbeitnehmer festgelegt wird und bei Erreichen der Grenze über Neueinstellungen entschieden wird.

So kann mehr Transparenz und Vertrauen in die Verteilung der Arbeit erreicht werden.

- Der Abbau dieser Personalpuffer geht natürlich zu Lasten der Flexibilität, so daß auf kurzfristige Nachfrageänderungen nicht mehr so schnell reagiert werden kann. Auch die Belegschaftsstruktur wird sich entsprechend verschieben, da sich dem externen potentiellen Nachwuchs eine Einstiegsmöglichkeit verschließt. Darüber hinaus kann die Wirkung dieser Maßnahmen imageschädigend sein, da das interne Beschäftigungsproblem nach außen abgewälzt wird.

Im Vergleich zu den USA (6 %) und den Niederlanden (3,5 %) ist der Anteil der Arbeitnehmer, die in Zeitarbeitsfirmen beschäftigt sind, in Deutschland mit rund 1 % noch gering, wengleich stark ansteigend. Teilzeitarbeit (im Sinne von Arbeitnehmer mit mehreren Jobs), Zeitarbeit und Vertragsarbeit bilden gegenüber den Stammarbeitnehmern zunehmend eine Flexibilitätsreserve, bei der insbesondere die USA als Vorreiter gelten (vgl. De Cenzo/Robbins 1999, S. 47 f.).

Auch *Umsetzungen und Versetzungen* erweisen sich als effiziente Alternativen, um Stellen abzubauen, ohne das Personal zu reduzieren:

Denn die betroffenen Arbeitnehmer wechseln innerhalb des Betriebs, Unternehmens oder Konzerns ihren Arbeitsplatz – ihre ursprüngliche Stelle wird gestrichen. Der Umsetzungsprozeß wird erleichtert, wenn der interne Arbeitsmarkt durch entsprechende Maßnahmen (bspw. DB Arbeit oder die unternehmensinterne Stellenvermittlung bei Lufthansa, vgl. unten) gefördert wird.

Im Rahmen dieser Maßnahme wird niemand gekündigt, sondern das Unternehmen »sorgt« für seine Mitarbeiter und gewinnt damit an Ansehen. Die Wirkung von Versetzungen/Umsetzungen wird noch dadurch unterstützt, daß innerhalb der Belegschaft gerade in Krisenzeiten eine erhöhte Bereitschaft interner Mobilität besteht aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust.

Gem. § 92 BetrVG ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Art und Umfang der Maßnahmen sowie die Vermeidung von Härten müssen mit dem BR beraten werden. Letzteres kann mitunter bei Sozialplanverhandlungen zu hohen Ausgleichszahlungen führen (aufgrund bspw. weiterer Arbeitswege). Ebenso sind i. d. R. Schulungsmaßnahmen zur Qualifizierung der betroffenen Arbeitnehmer für ihren neuen Arbeitsplatz notwendig. Umsetzungen und Versetzungen bedürfen darüber hinaus einer guten Koordination, so daß der übliche Betriebsablauf und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens während der Übergangsphasen nicht gestört wird.

Ein weiteres in der Praxis weitverbreitetes »Mittel zum Zweck« ist die Bildung von sogenannten Pools. Wir stellen hier drei mögliche Varianten vor, natürlich ist die konkrete Ausgestaltung von Situation und Struktur des betroffenen Unternehmens abhängig – dadurch sind erheblich mehr Spielarten als die hier aufgeführten denkbar und möglich. Deren Ausgestaltung ist dann letztendlich von der Kreativität der beteiligten Akteure abhängig.

Als erstes Beispiel möchten wir den *internen Azubi-Pool* (vgl. Kasten) vorstellen:

Auszubildende, die ihre Ausbildung abgeschlossen haben, jedoch nicht nahtlos in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden können, erhalten ein Teilzeitarbeitsverhältnis innerhalb des internen Azubi-Pools. Sie dienen gewissermaßen als Personalreserve, die jeweils befristet in Engpaßbereichen eingesetzt wird.

Das in Ausbildung investierte Kapital bleibt so dem Unternehmen erhalten, der »Nachwuchs« kann durch Springer-Tätigkeiten ein breites Spektrum an ersten Berufserfahrungen sammeln. Eine weitere Chance besteht in der Tatsache, daß diese Arbeitskräfte mit dem Unternehmen und seinen spezifischen Eigenschaften und Abläufen vertraut sind. Auch fördert die Pool-Tätigkeit Attribute wie Flexibilität und Mobilität der betroffenen Arbeitnehmer.

Die Beschäftigung innerhalb des Pools ist zunächst allerdings unbefristet, sprich: der Zeitpunkt einer etwaigen Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis steht nicht fest – dies könnte zur Folge haben, daß sich der hochqualifizierte Nachwuchs nach außen orientiert. Dessen Abwanderung führte dann dazu, daß lediglich eine Art »Bodensatz« im Unternehmen verbleibt, bestehend aus denjenigen, die auf dem externen Arbeitsmarkt chancenlos sind. Zudem könnte die fehlende Berufserfahrung die Anlernzeiten auf den jeweiligen Plätzen entsprechend verlängern.

### **Der Azubi-Pool der Bayer AG**

Die Bayer AG setzte ihre Ausbildungskapazitäten stets so fest, daß die Azubis nach erfolgreichem Abschluß ihrer Ausbildung intern beschäftigt werden konnten. Als es im Jahr 1993 zu Auftragsrückgängen kam, wollte die Unternehmensführung einen Weg finden, diese Übernahme-garantie trotzdem aufrechtzuerhalten.

Es wurde ein Azubi-Pool eingerichtet, in den alle zunächst aufgenommen werden, für die nicht direkt ein internes festes Arbeitsverhältnis zur Verfügung steht. Die Pool-Kräfte werden dann im Gegensatz zum Procedere bei Zeitarbeitsfirmen intern so langfristig wie möglich Arbeitsplätzen zugeteilt bei einer Beschäftigungszusicherung von 20 Stunden pro Woche. Die Bezahlung erfolgt auf Grundlage des Tarifs des erlernten Berufs, auch wenn die Betroffenen auf anderen Arbeitsgebieten eingesetzt werden. In den vergangenen Jahren war der Arbeitsanfall sogar so hoch, daß alle in Vollzeit beschäftigt werden konnten.

Dieser Pool ermöglicht Berufsanfängern, umfassende Berufserfahrungen auch in angrenzenden Tätigkeitsgebieten zu sammeln und fördert ihre fachliche Flexibilität, Mobilität und soziale Kompetenz. Außerdem erhalten sie die Gelegenheit, ihr Unternehmen umfassender kennenzulernen. Im Durchschnitt sind die Pool-Kräfte ca. 14 Monate als Springer beschäftigt, bis ihnen ein regulärer Arbeitsplatz zugeteilt werden kann. Seit 1993 wurden insgesamt 1.400 Menschen in den Pool aufgenommen. Bis einschließlich 1998 erhielten 800 von ihnen eine feste Stelle innerhalb des Unternehmens.

Auch auf seiten der Unternehmensleitung kann hier von einer bislang innovativen Flexibilität zugunsten der Belegschaft gesprochen werden: Die Organisation und Struktur des Pools ist vergleichsweise unbürokratisch – so kann zum Beispiel auch getestet werden, ob und wie sinnvoll neue Stellen in gewissen Bereichen sind mittels einer Art »unverbindlichem Probelauf«.

Zu Beginn wurde der Azubi-Pool von verschiedenen Seiten mit Skepsis betrachtet. Zum einen wurde befürchtet, daß die Entlohnung nach Tarif des Ausbildungsberufes nicht wirtschaftlich sei, falls die Berufsanfänger längerfristig unterqualifiziert beschäftigt würden. Jedoch gelingt es weitestgehend, adäquate Beschäftigungen intern zu eruieren. Zum anderen hat sich keineswegs bewahrheitet, daß lediglich der »Bodensatz« der ehemaligen Azubis, sprich: diejenigen mit durchschnittlichen bis unterdurchschnittlichen Abschlüssen, im Unternehmen hängenbleibt. Denn die Pool-Besetzung hängt (wie sonst auch) von Angebot und Nachfrage ab, orientiert sich also schlicht an Berufsgattungen, nicht an Abschlüssen.

Dieses Modell erfreut sich inzwischen allgemeiner und einstimmiger Akzeptanz aller Betriebsgruppen und dessen Umsetzung erweist sich als sehr erfolgreich. So dürfte es ohne Probleme auf andere Großunternehmen übertragbar sein mit dem (auch gesamtwirtschaftlichen) Ziel, hohe Ausbildungskapazitäten beizubehalten oder auszubauen, ohne im Anschluß an die Berufsausbildung die Ressourcen wieder abwandern lassen zu müssen.

*Quelle: Initiative für Beschäftigung 1999*



Eine weitere Variante in diesem Bereich ist die Bildung spezieller *Personaleinsatzgruppen in Form von Reservepools*:

Sie dienen Arbeitskräften, die bspw. noch nicht versetzt werden können, aber auch nicht gekündigt werden sollen, als Überbrückung. Sie kommen hieraus in Engpaßbereichen, als Krankenvertretung o. ä. zum Einsatz.

Reservepools erfüllen eine interne Pufferfunktion und ermöglichen somit aufgrund dieses Flexibilitätsgewinns eine größere Reaktionsfähigkeit auf externe Veränderungen. Nach außen wirken sie insofern positiv, daß durch ihre Bildung (zunächst) Härten für die Betroffenen vermieden werden. Auch das individuelle Qualifikationsspektrum der Pool-Beschäftigten erweitert sich durch den Einsatz innerhalb verschiedener interner Bereiche.

Der für Reservepools geeignete Personenkreis ist jedoch eingeschränkt, denn ein flexibler fachlicher Einsatz setzt ein gewisses Qualifikationsniveau der Betroffenen voraus. Unabhängig davon sind entsprechende Schulungsmaßnahmen notwendig. Ebenso bringt der flexible Arbeitskräfteeinsatz aus Reservepools einen nicht zu unterschätzenden Planungs- und Koordinationsaufwand mit sich, um die Pool-Kräfte regelmäßig und sinnvoll einzusetzen, ohne daß der Betriebsablauf gestört wird. Und auch hier besteht die Gefahr, daß der Reservepool zu einer Art Abstellgleis »verkommt«: Lediglich diejenigen, die weder intern Aussichten auf ein festes unbefristetes Beschäftigungsverhältnis noch auf dem externen Arbeitsmarkt Vermittlungschancen haben, verbleiben im Pool.

Letztendlich wurden durch den Personaleinsatzpool (PEP) eine Vielzahl positiver Effekte erreicht und somit das obengenannte Dilemma weitestgehend aus der Welt geschafft: höhere Produktivität durch kurze Anlaufphasen und Lerneffekte der Arbeitskräfte, die ja ständig in ähnlichen Bereichen beschäftigt werden sowie eine höhere Motivation und Unternehmensbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nicht zu vergessen sind die möglichen flexiblen Personalkapazitätsanpassungen ohne Kündigungen. Zudem ermöglicht es die Datenbank, die u. a. die Leistungsprofile der Pool-Mitarbeiter enthält, die vakanten Stellen mit den dafür optimal qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen.

Die dritte Form eines Beschäftigungspools, auf die wir hier eingehen, ist funktional ein Personaleinsatzpool, der sich aber durch eine spezielle Struktur und Organisationsform auszeichnet – der *Personaleinsatzpool als internes Zeitarbeitsunternehmen* (vgl. Kasten):

Der bisherige interne Personaleinsatzpool wird als separate Gesellschaft ausgegliedert und fungiert als Zeitarbeitsunternehmen, dessen Ressourcen dem gesamten Konzern zur Verfügung stehen. Dabei ist das Arbeitnehmerüberlassungs-Gesetz zu beachten.

Die Organisation des Pools analog eines Zeitarbeitsunternehmens ermöglicht eine schnelle und professionelle Versorgung der jeweiligen Engpaßbereiche. Dadurch kommt die Realität dem Ideal der optimalen Personalausstattung ein gutes Stück näher. Die Pool-Kräfte sind mit dem Unternehmensgeschehen bereits bestens vertraut, die vorhandene Berufserfahrung wurde zumindest teilweise konzernintern erworben. Infolgedessen verkürzen sich die Anlernphasen nicht unerheblich. Durch die jeweils befristete Beschäftigung in verschiedenen Bereichen verbreitert sich das Qualifikations- und Erfahrungsspektrum. Zudem werden Flexibilität und Mobilität der betroffenen Arbeitskräfte gefördert. Diese Organisationsform könnte insgesamt zu einer Produktivitätssteigerung führen.

Auf das Zeitarbeitsunternehmen kommt dabei ein hoher Verwaltungsaufwand zu, da die Versorgung optimal koordiniert werden muß. Darüber hinaus sind für die Mitarbeiter Jahresarbeitszeitkonten einzurichten, da Bedarfsschwankungen naturgemäß unregelmäßig sind und so eine kontinuierliche Vollbeschäftigung in der Realität nicht möglich sein dürfte. Auch können Bereiche, die Spezialwissen und -fertigkeiten erfordern, nicht unbedingt bedient werden – lediglich der administrative Bereich ist für diese Zeitarbeitsform prädestiniert. Eine weitere Gefahr liegt in der Spaltung der bislang einheitlichen Belegschaft, denn die Pool-Kräfte sind bei der Zeitarbeitsfirma angestellt, die nicht unbedingt dieselben Konditionen wie das bisherige Unternehmen haben muß. Zudem dürften die Handlungsmöglichkeiten der Mitbestimmung aufgrund der geringeren Betriebsgröße des Zeitarbeitsunternehmens schrumpfen.

### ***Der Personaleinsatzpool der Bertelsmann Distribution GmbH, Gütersloh***

Ständig schwankender Personalbedarf in allen Abteilungen gehört zum Alltag der Bertelsmann Distribution. In der Vergangenheit wurde dem durch eine Vielzahl kurzfristiger Arbeitsverhältnisse Rechnung getragen. Dies wirkte sich jedoch negativ auf die Motivation der betroffenen Arbeitskräfte aus, da sie ja durch die kurze Zugehörigkeit keinerlei Identifikationsbande mit Bertelsmann knüpfen konnten. Dementsprechend fiel auch ihre Produktivität aus, ergo war die Fluktuation hoch. Diesem Dilemma mußte Abhilfe geschaffen werden.

Die Lösung: Ein interner Arbeitskräftepool – der Personaleinsatzpool (PEP) wurde eingerichtet. In ihm werden regelmäßig 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Der Fokus liegt dabei auf Berufen aus dem administrativen und dem Service-Bereich, also Sekretariat, Versand, Sachbearbeitung, EDV-Service u.ä.

Die Pool-Arbeitskräfte können in verschiedenen Unternehmensbereichen, je nach Engpaßlage, flexibel eingesetzt werden. Die Koordination läuft über die Personalabteilung – nach

Anfrage (i. d. R. mindestens drei Tage vor dem konkreten Bedarfszeitpunkt) werden die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter via Datenbank ermittelt und der nachfragenden Abteilung zugewiesen. In Ausnahmefällen kann dieser Prozeß noch beschleunigt werden.

35 % der Pool-Kräfte arbeiten in Vollzeit, 65 % in Teilzeit. Die Abrechnung erfolgt über Jahresarbeitszeitkonten, da die Nachfrage nach den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern analog der Auftragslage (s.o.) starken Schwankungen unterliegt. Die Bezahlung erfolgt – wie bei einem Zeitarbeitsunternehmen – über feste Verrechnungssätze. Die Kostenstellen, die Arbeitskräfte aus dem PEP beschäftigen, vergüten lediglich die geleisteten Stunden. Urlaubsgeld, Lohnfortzahlung im Krankheits- oder Urlaubsfall sind in diesen Verrechnungssätzen einkalkuliert.

Im vierten Quartal 1998 gründete einer der Initiatoren vom PEP ein eigenes Zeitarbeitsunternehmen mit derzeit ca. 100 Beschäftigten. Die Pool-Kräfte werden seither auch an andere Unternehmen des Konzerns in der Region verliehen. Hier finden diejenigen PEP-Arbeitskräfte Beschäftigung, die bereits seit zwei Jahren über den PEP vermittelt werden, aber bislang noch keine Aussicht auf ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis im Unternehmen hatten. Damit konnte eine weitere Optimierung der Personalausstattung erreicht werden.

Der große Vorteil von PEP ist die Schaffung von festen Stellen anstelle einer Reihe kurzfristiger Arbeitsverhältnisse und dadurch einem ständigen Wechsel des Personals. Dies wirkt sich positiv auf die Effizienz des Personalmanagements aus. Des weiteren besteht die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze Rationalisierungsmaßnahmen zum Opfer fallen, im PEP weiterzubeschäftigen und somit Entlassungen zu verhindern.

Quelle: Initiative für Beschäftigung 1999

## **(8) Sonstige Personalabbau-Maßnahmen**

Als letztmögliche Lösungen, um (Massen-)Entlassungen zu verhindern, können sonstige Maßnahmen des Personalabbaus greifen (vgl. Tabelle 8). Hier werden Stellen ohne Kündigung abgebaut. Die »Teilnahme« an der jeweiligen Maßnahme beruht in erster Linie auf Freiwilligkeit, sprich: der Arbeitsplatz wird aufgrund von Gegenleistungen in welcher Form auch immer temporär oder auch endgültig aufgegeben.

Nicht weiter diskutiert werden soll hier zunächst die *Eigenkündigung* (ggf. nach externer Stellenvermittlung) und die *Änderungskündigung* (z. B. auf Teilzeitarbeit). In diesem Zusammenhang kann auch das sogenannte *Outplacement* eine Rolle spielen. Beim Outplacement helfen vom Unternehmen bezahlte i. d. R. externe spezialisierte Berater den »freizusetzenden« Arbeitskräften (ursprünglich auf der Ebene des oberen und mittleren

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Outplacement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagegewinn</li> <li>• Kostenersparnis (weniger Rechtsstreitigkeiten, Abfindung etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirksamkeit schlecht kalkulierbar</li> <li>• hohe Koordinations- und Beratungskosten</li> </ul>	<p>Unter Umständen  <b>§ 102 BetrVG:</b>  Mitbestimmung bei Kündigungen</p>
<b>Frühverrentung (vorzeitige Pensionierung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freistellung faktisch unkündbarer Personengruppen (= Selbstselektion)</li> <li>• bessere Aufstiegschancen für junge Mitarbeiter</li> <li>• Freiwilligkeitsprinzip</li> <li>• hohe praktische Relevanz (zumindest bislang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Belegschaftsstruktur</li> <li>• schwer prognostizierbar</li> <li>• hohe Kosten für Betrieb</li> <li>• hohe Transaktionskosten</li> <li>• Verlust von Betriebserfahrung</li> <li>• sehr begrenzter Personenkreis</li> <li>• in der Praxis meist beschränkt auf Mittel- und Großbetriebe</li> <li>• sozialrechtliche Nachteile, u. U. Erstattung von Arbeitslosengeldzahlungen an das Arbeitsamt bei älteren Arbeitnehmern</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG:</b>  <b>Personalplanung</b>  Unterrichtung des und Beratung mit dem BR</p> <p><b>§ 106 BetrVG:</b>  <b>Wirtschaftsausschuß</b>  Unterrichtung, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p> <p><b>ggf. §§ 111-113 BetrVG:</b>  Betriebsänderung, Interessenausgleich/Sozialplan</p>
<b>Aufhebungsvertrag mit Abfindungszahlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstselektion</li> <li>• Freiwilligkeitsprinzip</li> <li>• gute Planungs- und Steuerungsmöglichkeit</li> <li>• einfach handhabbar</li> <li>• kein Spekulationsaspekt der Mitarbeiter</li> <li>• weniger Rechtsstreitigkeiten</li> <li>• vergleichsweise kurzfristig realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Abfindungskosten – höher als ein möglicher Sozialplan?</li> <li>• Negativauslese (gerade die Qualifizierten gehen zuerst)</li> <li>• »bezahlte« Fluktuation</li> <li>• Ausschlussklauseln für schwer ersetzbare Mitarbeiter kaum realisierbar – Präjudizeffekt</li> <li>• Personalstrukturveränderung</li> <li>• umfassende Aufklärungspflichten des Unternehmens</li> <li>• Umgehung von Kündigungsschutzvorschriften</li> <li>• sozialrechtliche Nachteile für Arbeitnehmer</li> </ul>	<p><b>Grundsatz: kein Mitbestimmungsrecht</b>  des BR nach BetrVG</p> <p><b>Ausnahme:</b>  Bestandteil von Maßnahmen zur Umsetzung einer Betriebsänderung, dann Interessenausgleich, Sozialplan</p>

Tabelle 8: Sonstige Personalabbau-Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen

Managements), »draußen« neue Arbeitsplätze und Aufgabenfelder zu ermitteln sowie das Selbstwertgefühl zu stabilisieren. In der Praxis reicht dies vom »Wir zeigen Ihnen, wohin Sie im Bewerbungsschreiben das Datum setzen müssen!« bis hin zur Hilfe zur Selbsthilfe durch Personal- und Organisationsentwickler. Vorteile für das Unternehmen sind Imagegewinn und auch Kostenersparnis durch möglicherweise weniger Rechtsstreitigkeiten, Abfindungen etc.

Allerdings stehen dem auf der anderen Seite hohe Koordinations- und Beratungskosten und im Unterschied zum »harten Cash« von Abfindungen nicht immer kalkulierbare Wirkungen weicher Maßnahmen zur Verhaltensänderung (»Weiße Paste«) gegenüber.

Die *Frühverrentung* (*vorzeitige Pensionierung*) kann auch als Instrument der Arbeitszeitgestaltung betrachtet werden, wird aber an dieser Stelle plaziert, weil sie im Unterschied zur Altersteilzeit zu direktem Personalabbau führt.

Diese Maßnahme ermöglicht eine sozialverträgliche Freisetzung von Arbeitnehmergruppen, die sonst bis zur Rente faktisch unkündbar wären. Für die Betroffenen ist die vorzeitige Pensionierung im allgemeinen nur dann von Interesse, wenn sie ohne wesentliche materielle Einbußen vonstatten geht bzw. mit zusätzlichen Anreizen aus Abfindungen oder der betrieblichen Altersversorgung ausgestattet ist. Dazu sind gesetzliche, tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen geschaffen worden. An dieser Stelle ist jedoch auf die Änderungen im Steuerrecht, der gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung hinzuweisen, die gewisse Einbußen für alle implizieren. Insofern dürfte auch dieses Instrument zukünftig nur noch eine Nebenrolle im Rahmen großflächiger Personalabbauvorhaben spielen. Die nicht unerheblichen Kosten für die Unternehmensseite unterstreichen diese Prognose.

Die Entscheidung liegt auch hier beim Arbeitnehmer (Freiwilligkeitsprinzip); falls dieser durch die Inanspruchnahme der Maßnahme nicht schlechter gestellt wird, dürfte die Entscheidung positiv ausfallen. Dadurch haben jüngere Arbeitskräfte bessere interne Beschäftigungs- und Aufstiegschancen. Außerdem wirken Frühverrentungen i. d. R. imageutral.

Die Wirkung dieser Maßnahmen ist schwer prognostizierbar, da die Entscheidung in erster Linie auf materiellen Erwägungen fußt und auch nur ein sehr eingeschränkter Mitarbeiterkreis in Frage kommt. Mit dem Ausscheiden der älteren Arbeitnehmer geht natürlich auch auf langjährige Praxiserfahrung basierendes betriebliches Know-how verloren.

Ein weitere Möglichkeit, direkt Personal abzubauen, ist der *Abschluß eines Aufhebungsvertrags mit Abfindungszahlung*. Diese Maßnahme ist keineswegs neu, sondern in der Praxis im Einzelfall schon seit langer Zeit gängig. Die Möglichkeit der systematischen Anwendung zum Stellenabbau verleiht dieser Alternative eine neue Dimension. Ob dieser sogenannte »goldene Handschlag« hält, was er verspricht, ist zu prüfen.

Hier wird das Arbeitsverhältnis für die Zukunft nicht durch eine Kündigung, sondern – zur Vermeidung einer Kündigung aus dringenden betrieblichen Gründen – durch einen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unter Einhaltung der Kündi-

gungsfrist beendet. Der Arbeitnehmer erhält für sein Ausscheiden eine Abfindungszahlung.

Freisetzung via Aufhebungsvertrag können sehr kurzfristig umgesetzt werden und sollen effektiver sein als Massenentlassungen. Hier gelten die Kündigungsschutzvorschriften nicht und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates nur eingeschränkt, denn der Abschluß eines Aufhebungsvertrages ist für den Arbeitnehmer freiwillig. So kann diese Maßnahme gezielt eingesetzt werden, unabhängig vom sozialen Status des betroffenen Arbeitnehmers, dessen Entscheidung u. a. von der Höhe der Abfindungszahlung abhängen wird. Dadurch können diesbezügliche Rechtsstreitigkeiten bis auf Anfechtungsprobleme nahezu ausgeschlossen werden.

In Anbetracht der alternativen Massenentlassung spricht man hier auch vom »Zwang zur Freiwilligkeit«. Deshalb heißt es:

»Zu den Aufgaben des Betriebsrates gehört es auch, im Interesse der betroffenen Arbeitnehmer genau abzuwägen, ob die finanziellen Leistungen im Rahmen des Aufhebungsvertrages tatsächlich ein echtes Äquivalent zu den Leistungen nach einem sonst fälligen Sozialplan sind.« (RKW 1996, S. 240)

Im Vorfeld ist das Unternehmen jedoch verpflichtet, die Belegschaft und den Betriebsrat umfassend über diese Maßnahme zu informieren. Eine rechtzeitige Abstimmung mit dem Arbeitsamt ist zu empfehlen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Arbeitnehmerseite ist darin zu sehen, daß die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Aufhebungsvertrag – egal ob mit oder ohne Abfindung – im Gegensatz zur betriebsbedingten Kündigung eine Sperrzeit des Arbeitsamtes beim Arbeitslosengeld für den Bezug von Arbeitslosengeld auslösen kann und häufig auch auslösen wird. Die Bundesanstalt für Arbeit prüft, ob ein wichtiger Grund des Arbeitnehmers für den Abschluß eines Aufhebungsvertrages vorliegt. Zu guter Letzt ist noch zu ergänzen, daß Aufhebungsverträge anfechtbar sein können, wenn die Annahme von Seiten des Arbeitnehmers nachweislich unter Druck geschah.

Es besteht dennoch die Gefahr, daß eher qualifizierte Arbeitskräfte (also diejenigen mit guten Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt) diese Möglichkeit in Anspruch nehmen – dadurch steigt einerseits das Volumen der Abfindungen an, andererseits ist es schwierig, gerade diese Mitarbeitergruppen nicht einzubeziehen, selbst wenn sich das Unternehmen formal die Möglichkeit, »nein« zu sagen, vorbehält. Die Frustration der »zwangsweise« verbleibenden Mitarbeiter, die verlockend hohe Abfindungszahlung von bis zu 300 TDM nicht »mitnehmen« zu können, steigt um so mehr, je leichter es fällt, extern einen gleichwertigen oder besseren Job zu finden. Mögliche Folgen: Motivationsverlust, Verschlechterung des Betriebsklimas.

## (9) Überbetriebliche Personalpolitik

Schließlich sind überbetriebliche Instrumente zur Vermeidung von Kündigungen zu erwähnen, die nur in Kooperation mit weiteren externen Akteuren realisiert werden können und bei denen personalpolitische Maßnahmen mit unternehmenspolitischen Maßnahmen eng verbunden sind (vgl. Tabelle 9). Somit sind diese Alternativen nicht nur dem einzelnen Unternehmen, sondern auch anderen bzw. der Beschäftigungssituation der Branche und/oder Region dienlich.

Eine Möglichkeit, überbetrieblich zu agieren, um Beschäftigung zu sichern, ist die *Job-Rotation im Netzwerk*:

Ein Netzwerk, das (kleine und mittlere) Unternehmen, Arbeitsämter und externe Förderer (auch Mittel aus z. B. Europa-Fonds ADAPT, Laufzeit zunächst bis 2000, Finanzierungsvolumen: 2,9 Mrd. Euro) vereint, ermöglicht den Unternehmen, seine Arbeitnehmer für Qualifizierungsmaßnahmen von ihrer Arbeit freizustellen. Diese wird während der Ausfallzeiten von Arbeitslosen verrichtet, die zuvor auf Kosten der Bundesanstalt für Arbeit entsprechend geschult wurden.

Bei dieser Variante besteht für alle Beteiligten eine »Win-win-Situation« – die Unternehmen können ohne erheblich höhere Kosten ihre Mitarbeiter weiterbilden lassen, das Qualifikationsniveau der einzelnen Mitarbeiter steigt und Arbeitslose haben die Gelegenheit, weitere Berufserfahrungen zu sammeln, wodurch sich ihre Chancen auf ein Beschäftigungsverhältnis wiederum verbessern. Und letztendlich wird auch die Solidargemeinschaft entlastet.

Allerdings ist eine gute Koordination zwischen den Beteiligten nötig, die sowohl die innerbetrieblichen Beschäftigungsbedürfnisse als auch das externe Arbeitslosenpotential berücksichtigt (hoher Aufwand!). Zudem müssen die passenden Finanzierungstöpfe im Förderdschungel generiert und aktiviert werden. Ebenso sind die im Verhältnis zu den Ausfallzeiten der internen Mitarbeiter verlängerten Anlernzeiten der Arbeitslosen nicht zu unterschätzen.

Ähnlich gelagert ist die Idee des Berliner Projekts »Combishare«, das sich speziell an das Handwerk richtet (vgl. Kasten).

Auch beim *Arbeitskräftepool im Branchennetzwerk*, der bspw. vom Gesamthafenbetrieb Hamburg entwickelt wurde, wird auf überbetriebliche Alternativen gesetzt:

Zum Ausgleich von Beschäftigungsschwankungen wird für eine Branche in einer Region ein überbetrieblicher Personaleinsatzpool gegründet, der alle zugehörigen Unternehmen versorgen kann.

Diese Versorgungsgewährleistung führt insbesondere in Branchen mit sehr starken Auftragsschwankungen dazu, daß der Personalstamm möglichst gering gehalten wer-

Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Job-Rotation im Netzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Weiterbildung von Mitarbeitern kleiner und mittlerer Unternehmen (Gehalt wird weiter bezogen)</li> <li>• Möglichkeit der vertretungsweisen Beschäftigung vorher geschulter externer Arbeitsloser (finanziert durch staatliche Förderung)</li> <li>• Win-win-Situation (für Betrieb, Mitarbeiter und Arbeitslose)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• Anlernaufwand der externen Kräfte für vergleichsweise kurze Beschäftigungszeiten</li> </ul>	<p><b>§ 96 ff. BetrVG: Berufsbildung</b> Einschaltung und Beteiligung des BR</p> <p><b>§ 98 BetrVG: Durchführung betr. Bildungsmaßnahmen</b> Mitbestimmungsrechte des BR</p> <p><b>§ 99 BetrVG:</b> Versetzungen, Umsetzungen, Eingruppierungen</p>
<b>überbetrieblicher Arbeitskräftepool im Branchennetzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Personalausstattung und Flexibilisierung der Personalanforderungen auch bei kleinen und mittleren Unternehmen möglich und finanzierbar</li> <li>• hohe Qualifikation der Arbeitskräfte durch inter-organisationales Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk muß eigens dafür eine Gesellschaft gründen und unterhalten</li> <li>• Schaffung und Unterhaltung eines gemeinsamen Fonds zur Pool-Finanzierung</li> <li>• Planungs- und Koordinierungsaufwand</li> <li>• Gefahr der Spaltung der Belegschaften</li> <li>• Arbeitnehmerüberlassung ist erlaubnispflichtig, Ausnahme: vorübergehend im Konzern</li> </ul>	<p><b>§ 90 BetrVG: Arbeitsgestaltung</b> Unterrichtungs- und Beratungsrechte des BR</p> <p><b>§ 92 BetrVG: Personalplanung</b></p> <p><b>§ 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuß</b> Unterrichtung, Beratung, Beurteilung anhand der Unterlagen</p>
<b>Verleih/Tausch von Arbeitnehmern (überbetrieblicher Personalausgleich)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kostengünstig</li> <li>• evtl. langfristige Vorteile über interorganisationales Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktisch relevant nur zwischen Konzerngesellschaften</li> <li>• fehlende Nachfrage in Krisenzeiten</li> <li>• schwer prognostizierbar</li> <li>• Koordinationsaufwand</li> <li>• Gefahr der Spaltung der Belegschaften</li> <li>• Arbeitnehmerüberlassungsgesetz</li> </ul>	<p><b>§ 92 BetrVG und § 99 BetrVG</b> (s. o.)</p>



Instrument	Chancen	Risiken	BetrVG
<b>Kooperation mit Zeit- arbeitsfirma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitätszuwachs</li> <li>• Beschäftigungsangebot ergänzend zu Sozialplan</li> <li>• Festanstellung über Zugang in anderen Unternehmen der Branche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom »modernen Sklavenhändler« zum »sicheren Arbeitsplatzbeschaffer«?</li> <li>• niedrige Entlohnung</li> <li>• Tarifvertragsabhängig</li> </ul>	<p><b>§ 106 BetrVG: Wirtschaftsausschuß</b></p> <p><b>§ 92 BetrVG: Personalplanung</b></p> <p><b>§ 99 BetrVG: Einstellungen</b></p>
<b>Übergang an Beschäftigungs- gesellschaft (ABS-Gesellschaft)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhebliche Fördermittel aus öffentlichen Kassen in den neuen Bundesländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsfähigkeit der ABS-Gesellschaften unterschiedlich</li> </ul>	<b>§§ 111-113 BetrVG:</b> Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan

Tabelle 9: Überbetriebliche Personalpolitik zur Vermeidung von Entlassungen

den kann, ohne jedoch an Flexibilität zu verlieren. Hiervon profitieren insbesondere kleinere Unternehmen. Dadurch ist im Idealfall eine optimale Personalausstattung innerhalb der einzelnen Unternehmen möglich. Die Pool-Arbeitskräfte erweitern zudem durch ihren flexiblen Einsatz innerhalb unterschiedlicher Unternehmen ihre Qualifikation, was allen im Netzwerk zugute kommt.

Sinnigerweise sollte dieser Arbeitskräftepool durch eine eigens dafür von den Netzwerkpartnern gegründeten Gesellschaft verwaltet werden, damit sich bspw. kein Partner benachteiligt fühlt. Die Finanzierung dieses Pools muß von den beteiligten Unternehmen kommen, z. B. aus einem speziellen Fonds, in den alle einzahlen. Der Planungs- und Koordinierungsaufwand ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Aber auch hier besteht die Gefahr der Spaltung der Belegschaften innerhalb der Netzwerkunternehmen: Das Stammpersonal hat i. d. R. andere Arbeitsvertragsbedingungen als das Pool-Personal, und im Extremfall kann das Pool-Personal im Einsatzunternehmen zahlenmäßig dominieren.

### **»Combishare« – eine überbetriebliche Lösung für das Handwerk**

»Combishare« ist ein Projekt, das im Dezember des Jahres 1998 initiiert wurde. Es dient der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen aus dem Handwerksbereich und ermöglicht bei vorübergehender wirtschaftlicher Gefährdung des Unternehmens eine Arbeitszeitreduzierung ohne Einkommensverluste für die Beschäftigten. Gefördert wird diese Idee von der Europäischen Union, von der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen und von der Bundesanstalt für Arbeit.

Arbeitszeitreduzierung bezieht sich hier auf die betriebliche Arbeitszeit und bedeutet nicht Teilzeitarbeit bei vollem Lohnausgleich. Im Gegenteil: Die vertragliche Arbeitszeit wird beibehalten: Sie splittet sich dann in betriebliche und öffentlich geförderte Arbeit, etwa im sozialen, kulturellen oder ökologischen Bereich. Den Lohnausgleich für diese »Plusarbeit« übernehmen das Arbeitsamt und der Arbeitgeber gemeinsam; die »neuen Einsatzgebiete« der betroffenen Handwerker werden nach deren persönlichen Interessen und Fähigkeiten ausgewählt.

Nach anfänglicher Skepsis, begleitet von der Angst, aus dem Betrieb raus auf Arbeitsamt-Maßnahmen abgeschoben zu werden, konnten die Vorurteile gegenüber »Combishare« durch entsprechende Informationsgespräche abgebaut werden. Mittlerweile erstreckt sich die Liste der Teilnehmenden auf 14 Betriebe mit insgesamt 51 Beschäftigten aus den Bereichen Gas, Sanitär, Heizung sowie aus KFZ-, Glaserei- und Malerbranche.

Auch »Combishare« erzeugt eine »Win-win-Situation«, denn sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte, die an diesem geförderten Projekt teilnehmen, profitieren davon:

- Die Unternehmen können im Gegensatz zu vorher erheblich flexibler auf temporäre Auftragschwankungen reagieren, ohne Arbeitsplätze abbauen zu müssen. Außerdem sind sie in der Lage, einen zumeist eingespielten Belegschaftsstamm zu halten und somit ein bestimmtes Arbeitsqualitätsniveau zu gewährleisten. Ebenso könnte sich durch die öffentlich geförderte Arbeit ein Qualifikationszuwachs bei den Beschäftigten einstellen, der wiederum zu einer Steigerung des Arbeitsqualitätsniveaus führen kann.
- Die betroffenen Beschäftigten behalten trotz Auftragsrückgang ihren Arbeitsplatz und ihr Einkommen in der bisherigen Höhe. Sie haben zudem noch die Möglichkeit der Weiterbildung. Im Bedarfsfall können sie jederzeit von »Combishare« in ihren Betrieb zur Vollzeitbeschäftigung zurückkehren.

Bei »Combishare« gelten lediglich zwei Einschränkungen: Die Betriebe dürfen jeweils nur für ein Jahr an diesem Projekt teilnehmen, und die Reduzierung der Arbeitszeit darf höchstens 50 % betragen.

Das Projekt läuft noch bis zum 31. Mai 2000, eventuell ist auch eine Verlängerung möglich.

*Quelle: Der Tagesspiegel vom 10.10.1999*

Schließlich ist der *überbetriebliche Personalausgleich* anzuführen. Unternehmen tauschen und verleihen je nach internem Angebot und externer Nachfrage Arbeitnehmer mit der passenden Qualifikation. Diese Praxis wirkt sich nicht nur auf das Ansehen (Beitrag zur Vermeidung von Entlassungen), sondern ebenso auf die Kostensituation des Unternehmens positiv aus. Des weiteren profitieren die beteiligten Unternehmen langfristig von einer verbesserten Qualifikation der betroffenen Mitarbeiter, die aus dem

Lerneffekt durch externe Einsätze resultiert. Auf der anderen Seite besteht auch hier die Gefahr der Spaltung der Belegschaft. Über Umfang und Gestaltung dieses interorganisationalen Arbeitskräftetransfers hat der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht (§§ 92 und 99 BetrVG). Insbesondere sind die Bestimmungen des AÜG zur konzerninternen Arbeitnehmerüberlassung zu berücksichtigen.

Bisher findet der überbetriebliche Personalausgleich praktisch nur zwischen Konzerngesellschaften statt, gegebenenfalls in einer eigens gegründeten Gesellschaft, die auch am Drittmarkt tätig sein soll, organisiert. Wenn aber von der Krise der Konzern insgesamt betroffen ist und die Möglichkeiten am Drittmarkt begrenzt sind, wirkt dieses Instrument nur begrenzt.

Den noch weitergehenden Weg der *Kooperation mit einer Zeitarbeitsfirma* im Finanzsektor haben die Commerzbank AG, Frankfurt, und die Adecco Personaldienstleistungs GmbH, Hamburg, erstmalig mit der Gründung der Adcom GmbH für Personalmanagement beschritten.<sup>3</sup> Nach einer Betriebsvereinbarung bei der Commerzbank haben Mitarbeiter laut Sozialplan, nachdem alle internen Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung ausgeschöpft sind, die Wahl, entweder einen Aufhebungsvertrag mit Abfindung zu schließen oder ebenfalls mit Aufhebungsvertrag, aber nur 70 % der entsprechenden Abfindungssumme, zur Adcom zu wechseln. Dafür erhalten sie 18 Monate Beschäftigungsgarantie bei dieser Gesellschaft, 80 % des letzten Bruttogehaltes auf 12 Monate gerechnet als garantiertes Mindestgehalt, ihnen werden der regionale Einsatz wie auch Qualifizierungsmaßnahmen, und – wenn nach 12 Monaten keine neue Festanstellung erreicht ist – Maßnahmen der Gruppen-Outplacement-Beratung garantiert. Die Adcom ist seit 1.1.99 am Markt tätig, bisher haben 25 Mitarbeiter dorthin gewechselt.

Ein Vorteil für das Unternehmen ist der Flexibilitätsgewinn, für die betroffenen Mitarbeiter die Beschäftigungschance. Risiken sind die schlechteren Arbeitsbedingungen (mehr als 10 % niedrigere Entlohnung, wechselnde Einsatzorte). Tarifvertragliche Regelungen für Zeitarbeitsfirmen wie der Tarifvertrag des Branchenführers Adecco mit der IG Metall zur EXPO können dazu beitragen, den Ruf als »moderne Sklavenhändler« abzustreifen (vgl. Vogelsang 1999).

Abschließend soll nur kurz der Übergang überzähliger Mitarbeiter in eine *Beschäftigungsgesellschaft* genannt werden (vgl. Exkurs: Beschäftigungssicherung bei der EKO Stahl GmbH). Nach der Wende wurden in den neuen Bundesländern zahlreiche »Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigungs- und Strukturentwicklung« gegründet und mit zum Teil erheblichen Fördermitteln aus öffentlichen Kassen unterstützt. Die

3 Informationen laut Presseerklärung Adecco vom 3. Juli 1998 und unserem Telefon-Interview mit dem Geschäftsführer der Adcom GmbH, Herrn Jochen Witte.

Qualität der dort durchgeführten Maßnahmen wird unterschiedlich eingeschätzt. Derzeit finden solche Modelle in der Praxis bei Strukturkrisen Anwendung. Das Arbeitsamt kann Strukturkurzarbeitergeld nach §175 SGB III oder Sozialplanzuschüsse nach § 254 SGB III gewähren.

## **REALISIERUNG**

Wir haben gesehen, daß es eine Vielzahl von Instrumenten zur Vermeidung von Entlassungen gibt, deren Chancen und Risiken zu prüfen sind. Deren Anwendung muß für das Unternehmen wie für den betroffenen Mitarbeiter nicht unbedingt günstiger sein als die Kündigung – etwa beim Aufhebungsvertrag im Unterschied zur Entlassung nach Betriebsänderung mit Sozialplan-Abfindung.

Auf den direkten Personalabbau durch Einzelkündigung, Eigenkündigung, Entlassung nach Betriebsänderungen oder nach Betriebsübergang und Konkurs gehen wir hier nicht weiter ein. Hierzu finden sich in der Literatur umfassende Darstellungen, vor allem aber auch in dem hier schon des öfteren angeführten Handbuch Personalplanung des RKW (1997, S. 242 ff.).

Abschließend möchten wir noch in groben Zügen zwei Punkte ansprechen:

- die Bedeutung überbetrieblicher Rahmenbedingungen,
- den Maßnahmenmix.

Die überbetrieblichen Rahmenbedingungen sollen in dieser Arbeit nicht dargestellt werden. Hier – nur zur Abrundung und unkommentiert – eine Übersicht (vgl. Abbildung 7).

Wie schon bei unserem eingangs angeführten Beispiel der XY-Energieversorgung deutlich wurde, wird in der Praxis ein Mix von Maßnahmen zur Vermeidung von Kündigungen angewendet. In bestimmten Bereichen sind dazu auch institutionelle Lösungen möglich, wie das Beispiel DB Arbeit der Deutschen Bahn AG zeigt. Für den internen Arbeitsmarkt bietet die DB Arbeit verschiedene Maßnahmen an, um Kündigungen zu verhindern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Stellen zur Disposition stehen, entweder intern weiterzuvermitteln, weiterzuqualifizieren oder Hilfestellungen für den Schritt auf den externen Arbeitsmarkt zu bieten (vgl. Kasten).

Maßnahmen des Staates und der Tarifparteien bei starkem Beschäftigungsabbau, drohenden Betriebsstillegungen und Liquidationen		Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik für Betriebe	
Staat, örtliche Träger	Tarifparteien	Bundesanstalt für Arbeit, AFG-Politik, Leistungen an Arbeitgeber	übrige Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliche Aufträge, Subventionen, Bürgschaften, Kredithilfen etc.</li> <li>• Restrukturierungshilfen, Innovation, Modernisierung</li> <li>• Ausgründungen</li> <li>• Struktur- und Regionalförderung</li> <li>• soziale Betriebe</li> <li>• Beschäftigung nach dem Bundessozialhilfegesetz</li> <li>• spezielle Beschäftigungsgesellschaften für Behinderte</li> <li>• Netzwerke</li> <li>• zweiter Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überbetriebliche Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften</li> <li>• Personaleinsatzbetriebe i.e.S. genehmigter Überlassung von Belegschaftsteilen an andere Betriebe ohne Entlassungen</li> <li>• Arbeitskräftepools</li> <li>• Entwicklungszentren vor Ort</li> <li>• Maßnahmen bei Betriebsstillegungen</li> <li>• AFG-gestützte Auffanggesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der beruflichen Bildung (Einarbeitungszuschüsse, institutionell, Berufsausbildung)</li> <li>• Eingliederungsbeihilfe</li> <li>• Kurzarbeitergeld</li> <li>• ABM (allgemein und für Ältere)</li> <li>• Arbeits- und Berufsförderung Behinderter</li> <li>• Leistungen nach dem Altersteilzeitgesetz und vorgezogene Altersabgänge auf Kosten der Sozialversicherung</li> <li>• Beschäftigungshilfen für Langzeitarbeitslose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeits- und Betriebszeitenpolitik/ Arbeitszeitrechtsgesetz</li> <li>• Beschäftigungsprogramme</li> <li>• Sonderprogramme für Zielgruppen wie Frauen, Ältere, Jugendliche, Ausländer, Schwervermittelbare</li> <li>• Staat als Arbeitgeber und Ausbilder</li> <li>• Existenzgründungsförderung</li> <li>• Arbeits-, Unfall- und Umweltschutz, auch als Standortfaktor für Ansiedlung oder Verlagerung</li> </ul>

Abb. 7: Überbetriebliche Rahmenbedingungen

### Die DB Arbeit

Die DB AG befindet sich seit ihrer Privatisierung in einem komplexen Umstrukturierungsprozeß. Wie bei den meisten anderen früheren staatlichen Monopolunternehmen finden sich auch hier die höchsten Einsparpotentiale im Personalbereich. Aufgrund dessen wurde von den Tarifpartnern bereits 1996 das Beschäftigungsbündnis Bahn begründet. Geben und Nehmen – für hohe fachliche Flexibilität, örtliche Mobilität und Produktivitätssteigerungen erhalten die Mitarbeiter einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen sowie Besitzstandswahrung, zunächst bis zum Jahr 2002.

Um dem Dilemma des stark differierenden internen Arbeitskräfteangebots von Ost und West Rechnung zu tragen, wurde ein konzernweiter Arbeitsmarkt geschaffen: die DB Arbeit (vormals: DZA). Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Umstrukturierung sozialverträglich mitzugestalten. Sie bedient sich einer Vielzahl an Instrumenten (vgl. Abbildung 8), um Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze zur Disposition stehen, zu unterstützen: bspw. durch Weiterqualifizierung, interne oder externe Vermittlung, Mobilitätshilfen etc.

Finanziert wird dieser interne Arbeitsmarkt auf Grundlage einer sog. Bonus-Malus-Regelung. Sie besagt, daß der Bereich, der Mitarbeiter umsetzen läßt, für jeden am Versetzungszeitpunkt eine Pauschale abzugeben hat. Deren Höhe orientiert sich an den Kosten einer betriebsbedingten Kündigung der betroffenen Mitarbeiter. Kann der Mitarbeiter dauerhaft an eine Stelle vermittelt werden, so erhält der Auftraggeber einen Bonus bzw. der Mitarbeiter eine Mobilitätshilfe – per Einzelfallentscheidung bis zu 25 % der Pauschale.

Ein Mitarbeiter kann erst dann gekündigt werden, wenn er einen zumutbaren Arbeitsplatz konzernweit ablehnt. Diese Zumutbarkeit greift jedoch sehr weit, insbesondere unter dem Aspekt des schwierigeren Arbeitsmarktes in Ostdeutschland, da den Mitarbeitern eine bundesweite Mobilität abverlangt wird.

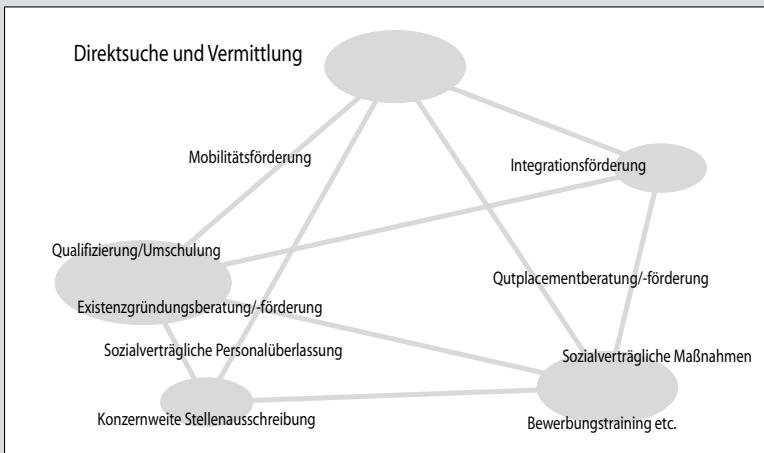


Abb. 8: Instrumente der DB Arbeit

(Quelle: Mößinger 1999, S. 36)

Auch das Beispiel des ostdeutschen Stahlunternehmens EKO Stahl (vgl. Exkurs) zeigt – unter den besonderen Bedingungen in den neuen Bundesländern – wie in der Praxis ein Mix unternehmens- und personalpolitischer Maßnahmen angewendet wird.

Ein Beispiel dafür ist der Beschäftigungssicherungsvertrag bei der Flughafen Frankfurt AG vom 10. September 1998 (vgl. Däubler/Erhardt 1999). Auch die Adam Opel AG schloß nach einer Meldung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 21.01.1998 einen Standortvertrag für die Werke Rüsselsheim, Kaiserslautern und Bochum ab, der während der Laufzeit (bis 2002) betriebsbedingte Kündigungen ausschließt. Die Arbeitnehmerseite muß hier einen entsprechenden »Preis« bezahlen, indem z. B. das Weihnachtsgeld an die krankheitsbedingte Abwesenheit gekoppelt wird.

pelt wird. Weitere Bestandteile sind: stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit, geringerer Anstieg der Arbeitskosten, Übernahme der Auszubildenden, Anpassung der Altersversorgung sowie Regelungen zu Altersteilzeit und Vorruhestand. Für das Werk Eisenach sei wegen der guten Produktivität keine Vereinbarung notwendig, heißt es.

In der eingangs erwähnten Auswertung der Hans-Böckler-Stiftung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung wird das Geben und Nehmen folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

»In Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung geben und nehmen beide Seiten wechselseitig etwas. »Geben und Nehmen« beider Seiten müssen möglichst ausgewogen sein. Je stärker die Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, um so stärker sollten im Gegenzug die Zusagen des Arbeitgebers sein. Was jeweils »ausgewogen« ist, hängt sehr von den Bedingungen des betrieblichen Einzelfalls ab. Zur Ausgewogenheit gehört auch die Frage, wer innerbetrieblich auf der Seite der Beschäftigten »Gewinner« von Regelungen ist und welche Gruppen die »Kosten« zu tragen haben.« (Heidemann 1999, S. 45)

Zu den Zusagen der Arbeitgeberseite gehören nach dieser Auswertung z. B.:

- Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen,
- Übernahme von Auszubildenden,
- Erhalt des Standortes für einen bestimmten Zeitraum,
- Zusage einer Mindestzahl der Beschäftigten,
- Verzicht auf Outsourcing,
- Erweiterung der Geschäftsfelder,
- Zusage materieller Investitionen,
- Erhalt der Ausbildungseinrichtungen.

Wir haben gezeigt, daß unternehmenspolitische wie personalpolitische Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen vielfältig auch von der Arbeitnehmerseite ein Geben abverlangen. Zur Herstellung der Ausgewogenheit gehört jedoch neben der Kenntnis möglicher Alternativen auch die Beurteilung der Wirkungen sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Betroffenen. Wir haben in der vorliegenden Ausarbeitung Anhaltspunkte dafür geliefert. Die Bewertung der Chancen und Risiken jeder einzelnen Maßnahme und die Suche nach weiteren Möglichkeiten werden in der Praxis allerdings eine ständige Herausforderung bleiben.

Zur Realisierung gehört auch der Prozeß der Umsetzung selbst, auf den wir abschließend eingehen möchten.

## EXKURS

### Beschäftigungssicherung bei der EKO Stahl GmbH<sup>4</sup>

#### (1) Der Hintergrund

Nach dem Zusammenbruch der DDR standen eine hohe Anzahl ostdeutscher Betriebe zur Disposition – bekanntlich wurden sehr viele von ihnen abgewickelt mit dem Ergebnis einer im Vergleich zum Westen sehr hohen Arbeitslosigkeit im Osten. Landstriche mit einer Arbeitslosigkeit von bis zu 30 % sind keine Seltenheit, ohne umfangreiche (befristete) ABM-Maßnahmen wäre die Situation noch fataler.

Auch die Zukunft der EKO Stahl war ungewiß. Die Stahlindustrie im Westen befand sich bereits seit mehreren Jahren in der Krise, gravierendes Beispiel ist die Schließung des Werkes in Rheinhausen. Und durch die Vereinigung konnte die Erhaltung des ehemaligen Ost-Stahlreviers »Hütte« als Konkurrenz des West-Stahlreviers »Ruhrpott« empfunden werden.

Eine Schließung des Werkes hätte jedoch die gesamte bereits angeschlagene Region strukturell und wirtschaftlich zerstört, denn 1/3 aller Arbeitnehmer waren bei der EKO in Lohn und Brot, jeder zweite war indirekt von ihr abhängig.

So wurde die Erhaltung der EKO Stahl beschlossen – eine politische Entscheidung, die als absoluter Ausnahmefall in Ostdeutschland gelten kann. Grundlage derselben war die Privatisierung des Stahlwerkes; 1994 wurde die EKO Stahl zur GmbH und vom belgischen Stahlkonzern Cockerill Sambre übernommen.

Während der Jahre wurde ein Bündel an Beschäftigungssicherungsmaßnahmen realisiert, das dazu führte, daß kein Mensch (gegen seinen Willen) entlassen werden mußte (vgl. Abbildung 9).

#### (2) Die Maßnahmen – eine Auswahl

##### (2.1) Ausgliederungen

Im Zeitraum zwischen 1990 und Juni 1996 wurden 51 Firmen mit insgesamt 2.167 Mitarbeitern ausgegliedert (Verteilung auf Bereiche siehe Abbildung 10). Es handelt sich hier um Bereiche, die einerseits für den Betriebsablauf notwendig sind. Andererseits können sie jedoch intern nicht mehr finanziert werden, da sie für die Belange der EKO Stahl schlichtweg zu groß sind. Ihre rechtliche Selbständigkeit erlaubt diesen Unternehmen, neue Auftraggeber zu akquirieren und somit lukrativer zu arbeiten als bisher. Eine Grundaustattung ist vertraglich mit der EKO Stahl vereinbart, so daß trotz der

<sup>4</sup> Es handelt sich hier um eine Kurzfassung des Beitrages von Engelberg (1999).



<b>Belegschaftsstand 01. 01. 1990</b>	<b>11.405 MA (ohne Azubi)</b>
<i>Ausgliederungen</i> (Ausgründung, Übernahmen von Geschäftsfeldern durch bestehende oder neu gegründete Firmen)	
	2.176 MA
<i>Aufhebungsverträge</i> (mit Abfindung laut Sozialplänen)	
	3.113 MA
<i>Vorzeitige Pensionierung</i> (Vorruhestand, Altersübergangsregelung, Alterssozialpläne)	
	2.016 MA
<i>Fluktuation</i> (Eigenkündigung, Aufhebungsvertrag auf Wunsch des Arbeitnehmers, verhaltens- und personalbedingte Kündigung durch Arbeitgeber, sonstige Abgänge)	
	3.429 MA
<b>Abgänge gesamt</b>	<b>10.734 MA</b>
<b>Zugänge gesamt</b> <b>(Ersatzbedarf, befristeter und unbefristeter Mehrbedarf, befristete und unbefristete Übernahme Jungfacharbeiter)</b>	<b>1.991 MA</b>
<b>Personalreduzierung gesamt</b>	<b>8.743 MA</b>
<b>Belegschaftsstand 31.12.1997 (ohne Azubi)</b>	<b>2.662 MA</b>

Abb. 9: Sozialvertraglicher Personalabbau in der EKO Stahl GmbH vom 01.01.1990 bis 31.12.1997 (Quelle: Engelberg 1999, S.17)

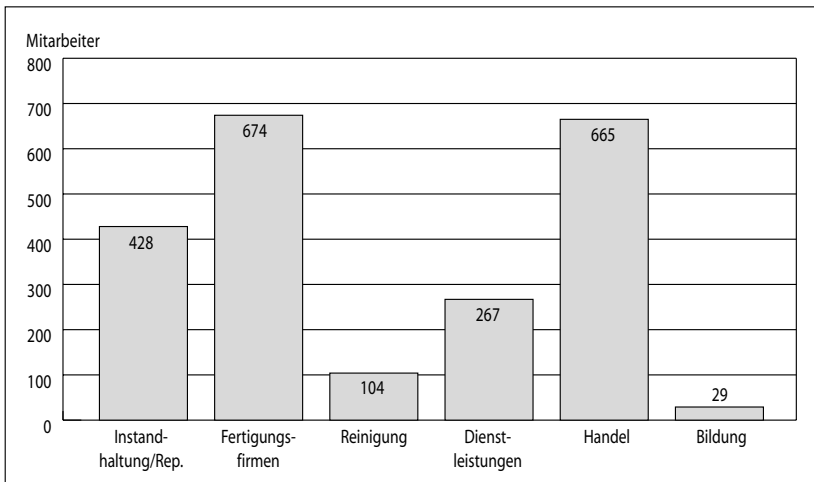


Abb. 10: EKO Stahl GmbH – Ausgliederungen 1990-06/1996

(Quelle: Engelberg 1999, S.19)

Eigenständigkeit nach wie vor eine Abhängigkeit existiert, oder, positiv formuliert, die EKO Stahl deren Existenz und somit die Arbeitsplätze ihrer Ex-Beschäftigten grundsätzlich sichert.

Diese Ausgliederungen sind für die betroffenen Arbeitnehmer i. d. R. nicht folgenlos: Der Preis, den sie für die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes zahlen müssen, liegt in zumeist geringeren Löhnen, Einschnitten in der Mitbestimmung (geringere Betriebsgröße, z.T. Betriebsräte nicht erlaubt) und in schlechteren Sozialleistungen.

Ein weiteres Manko ist darin zu sehen, daß diese jungen Unternehmen über keinerlei interne Rücklagen verfügen; Illiquidität oder zu große Zahlungsverzögerungen auf Auftraggeberseite würden unweigerlich zum Konkurs führen. Auch hier wirkt sich die Abhängigkeit von EKO positiv aus, da sie ihren Verpflichtungen verlässlich nachkommen kann.

Die große Chance und Hoffnung für die Neugründungen (auch für die EKO selbst) liegt in der Erschließung der Weltmärkte, insbesondere Osteuropa aufgrund des Standortes direkt in Grenznähe, erste große Projekte weltweit wurden bereits in Angriff genommen.

## ***(2.2) Beschäftigung und Qualifizierung – die GEM***

Die Gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung der Region Eisenhüttenstadt (GEM) wurde im Frühjahr 1991 neu gegründet. Sie dient zum einen als Auffanggesellschaft für Mitarbeiter der EKO Stahl GmbH, und zum anderen läßt sie Arbeitslosen und von der Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitskräften aus der Region Maßnahmen der Arbeitsförderung zugute kommen.

Zu den Aufgabengebieten der GEM gehören bspw. Schulrenovierungen, Aktivitäten im Landschafts- und Biotopenschutz, eine Babysitteragentur, Sonderprojekte zur Beseitigung von Hochwasserschäden etc. Sie übernimmt also Tätigkeiten, die gesellschaftlich nützlich, aber wenig gewinnbringend sind. Letztendlich dienen alle Aktivitäten hauptsächlich dazu, größere Not von der Region durch Schaffung von Beschäftigung abzuwenden.

Die Tätigkeitsfelder der GEM gestalten sich wie folgt (Verteilung vgl. Abbildung 11):

- Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen,
- beschäftigungswirksame Maßnahmen nach § 249h AFG (heute SGB III),
- Kurzarbeit (Arbeitszeit 0),
- Sonderförderung »Ältere Arbeitnehmer« und
- arbeitsbegleitende Qualifizierung (max. 20 %).

EKO Stahl hielt zu Beginn ca. 80 % der GEM und überließ ihr die für den Geschäftsbetrieb notwendige Ausstattung und Büroräume entgeltfrei. Nach 1994 übernahmen die anderen Gesellschafter – die Stadt Eisenhüttenstadt und der Landkreis Oder-Spree – die EKO-Anteile. Es ist geplant, daß die GEM bis zum Jahr 2001 bestehen wird.

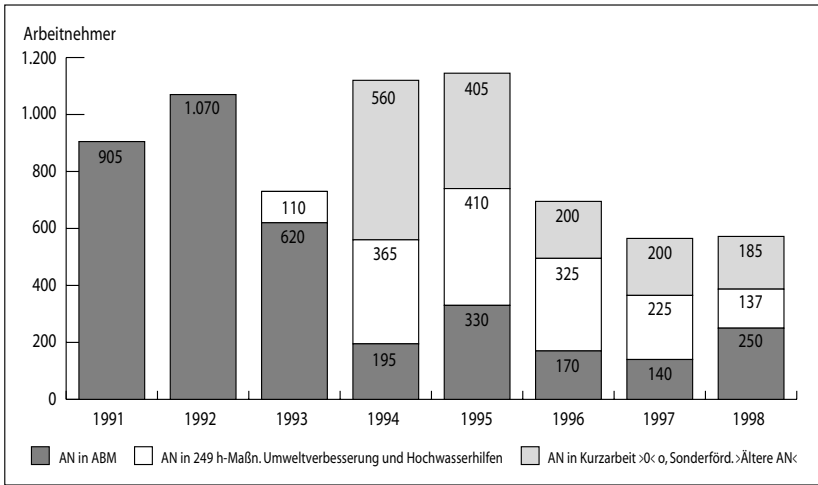


Abb. 11: Arbeitnehmerentwicklung in der GEM 1991 – 1998

(Quelle: Engelberg 1999, S.22)



### 3. DEN WANDEL GESTALTEN

---

Durch Restrukturierungen geraten Mitarbeiter und Organisationen unter erheblichen Veränderungsdruck, insbesondere auch in ehemals regulierten Branchen wie Telekommunikation, Luftfahrt und nun auch Energieversorgung. Wir haben darauf hingewiesen, daß bei drohendem Personalabbau auf Beiträge der traditionellen Personalwirtschaftslehre kaum zurückgegriffen werden kann und uns deshalb vor allem an praktisch orientierte Beiträge gehalten, wie sie insbesondere im Gewerkschafts- und Arbeitsberufumfeld entstanden sind. Der entwickelte Instrumentenkasten soll dazu beitragen, Beurteilungskriterien und Gestaltungsalternativen zu entwickeln. Die nachfolgenden Fallstudien zeigen, welche Wege die Praxis geht, um Probleme zu lösen.

Zu einem systematischen Beschäftigungs-Management gehört nicht nur die Entwicklung neuer Instrumente, sondern auch eine den betrieblichen Erfordernissen angemessene Anwendung – hierzu finden sich in der Literatur (vgl. z. B. RKW 1996, S. 250 ff.) und in den Kommentaren zum Betriebsverfassungsgesetz vielfältige Erläuterungen, so daß wir auf die erneute Darstellung hier verzichten können.

Ergänzend und abschließend noch ein Thema, das in letzter Zeit stark an Bedeutung gewonnen hat: die Organisation des Wandels oder das Management von Veränderungen. Im Trend liegen Konzepte wie Change Management, Business Transformation und Lernende Organisation – Lehrbücher werden umgeschrieben und Psychologen kommen ins Geschäft.

Erfolgreicher organisatorischer Wandel soll dadurch möglich sein, indem man Betroffene zu Beteiligten macht, um Widerstand gegen Änderungen, sofern er auf Ängsten vor dem Unbekannten und Vorurteilen beruht, zu überwinden. Wissenschaftlich grundlegend waren Studien zum Abbau von Speiseabscheu, die Kurt Lewin zum Ende des Zweiten Weltkrieges in den USA durchgeführt hatte. Als das Fleisch knapper wurde, sollten amerikanische Hausfrauen zum Verzehr von Innereien bewegt werden, vor denen sie sich ekelten. Die Gruppe, die selbst an dem Lernprozeß zur Ausarbeitung des Konzeptes beteiligt war, war erfolgreicher als die nur belehrte Kontrollgruppe. Erfolgreicher Wandel entsteht dann, wenn ein Prozeß aufeinanderfolgender Phasen von »Unfreezing« (Auftauen), »Moving« (Verändern) und »Refreezing« (Stabilisieren) durchlaufen wird, an dem die Betroffenen beteiligt sind.

So hat Jack Welch, Chef von General Electric, nachdem er sich durch massive Entlassungen den Spitznamen »Neutronen Jack« eingehandelt hatte, auch das »Work Out«

erfunden, firmenweite Treffen auf lokaler Ebene, bei denen die Überlebenden ihre Wunden pflegen können. So mobilisieren Unternehmen wie die Veba Öl nach ihrer eigenen Darstellung alle Mitarbeiter (inklusive des Betriebsrates) in Richtung »Lernendes Unternehmen«.

Zu erfolgreichem Wandel gehört aber nicht nur die Einbeziehung der Betroffenen, sondern auch eine bestimmte soziale oder ethische Zielsetzung. So zeigt eine Veröffentlichung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung (1996) am Beispiel von Bertelsmann, Volkswagen, Müller-Weingarten, Henkel, Preussag-Stahl und Wilkhan, wie Wandel durch eine Unternehmenskultur der Partnerschaft und Verantwortung auch praktisch umgesetzt werden kann.

Mehr denn je beruht innovatives Management darauf, Bereichsgrenzen zu überwinden. Menschen sind Schlüsselfaktoren, aber nicht als isolierte Subjekte. Traditionelle Innovationspolitik orientiert sich an industrieller Forschung und Entwicklung. Heute denkt man an den gesamten Prozeß von der Produktidee bis zur Vermarktung, bei dem hierarchie- und bereichsübergreifende Teams eine besondere Rolle spielen.

Aber Bereichsgrenzen werden in noch radikalerer Weise in Frage gestellt. Neue technische und organisatorische Entwicklungen (Electronic Commerce, Data-Warehouse, Wissensmanagement, Ideenwerkstätten, Simultaneous Engineering usw.) begünstigen diese Entwicklung, bei der das Management der Human Resources eine zentrale Rolle spielt:

1. Beispiel: Innovatives Personalmanagement. Dazu gehören Partizipation und Mitarbeitermentum. Unternehmen wie 3M, die nach eigenen Angaben jeden Tag ein neues Produkt auf dem Markt vorstellen, geben auch Querdenkern Zeit und Ressourcen für Innovationen. Dazu gehört auch indirekte Personalführung. Mehr Markt- statt Hierarchiedruck wird in dezentralen Strukturen oder bei drohender Auslagerung erreicht. Motivierte Mitarbeiter, die Senkung des Krankenstandes und andere Ziele werden nicht nur von direkten Führungsinstrumenten wie Entlohnungsformen und Führungsstilen, sondern vor allem auch von einer kundenorientierten Strategie, einer dezentralen Organisation und einer Vertrauenskultur erwartet. Die Personallehre überwindet die traditionellen Fachgrenzen.
2. Beispiel: Internes Marketing. Der Dienstleistungsanteil an den Produkten nimmt zu. Die Marketingfunktion wird hier weniger von der zuständigen Abteilung als von den Beschäftigten selbst ausgeübt – diese sind gewissermaßen Teil des Produkts. Daher geht es um das Etablieren einer Servicekultur und eine entsprechende Personalpolitik. Automobilhersteller wie BMW haben erkannt, daß nicht nur das jeweils neue Modell extern, sondern auch der Produktentstehungsprozeß intern gegenüber den Mitarbeitern und Führungskräften zu vermarkten sind. Durch Qualitäts-

management sind nicht nur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu verbessern, sondern auch interne Zielgrößen wie Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

3. Beispiel: Sanierung und Outsourcing. Auch die Lufthansa hatte sich zum Ziel gesetzt, die großangelegte Sanierung nicht durch externe Turnaround-Spezialisten durchführen zu lassen, sondern den Wandel gemeinsam mit der Belegschaft durch interne Sanierungsteams zu gestalten und zu bewältigen. Zur Vertrauensbildung hat aber auch beigetragen, daß mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft die Absicherung der Arbeitsbedingungen auch bei Outsourcing vereinbart wurde. Die Sanierung wurde, so der scheinbare Widerspruch, durch Bestandssicherung erreicht.
4. Beispiel: Betriebsinternes Arbeitsbündnis. Die Deutsche Bahn plant bis 2003 den Abbau von 60.000 Stellen. Im Oktober 1998 einigt sie sich mit der Gewerkschaft auf ein betriebsinternes Bündnis für Arbeit. Danach will das Unternehmen bis Ende 2002 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten. Im Gegenzug bekannte sich die Arbeitnehmervertretung zu flexibleren Arbeitsorten und Arbeitszeiten.

Zum »Lernenden Unternehmen« gehören also nicht nur eine entsprechende Organisation mit Teamgeist und Prozeßorientierung sowie die Bewältigung des Veränderungsprozesses durch Beteiligung zur Überwindung von Vorurteilen, sondern auch Regelungen zur Konfliktlösung bei Interessengegensätzen.

Im Unterschied zu mehr Mitentscheidung und Mitverantwortung für einzelne Mitarbeiter wird die indirekte Beteiligung von Arbeitnehmern über Betriebsräte, Gewerkschaften und politische Regelungen an Unternehmensentscheidungen im internationalen Vergleich keineswegs als selbstverständlich für die moderne Unternehmung angesehen.

Arbeitnehmervertretungen werden – wie auch immer organisiert – sich dem Problem stellen, wie sie mit neuen Managementkonzepten, die auf direkte Partizipation setzen, und der höheren Komplexität und Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung umgehen. Ein Ziel könnte sein, so die amerikanischen Autoren Wind und Main (1998), nicht die Leute, sondern Arbeit, die keinen Wert schafft, einzusparen. So würde z. B. Corning Incorporated in den USA das Gütesiegel eines verantwortlichen Unternehmens dadurch erhalten, daß es vor einer Entlassung 1. Zeiten der Unterauslastung nutzt, um Beschäftigte zu qualifizieren; 2. Zeitarbeitnehmer gehen läßt; 3. Kurzarbeit anordnet; 4. Teilzeitarbeit einführt; 5. Einkommenseinsparungen in Erwägung zieht und 6. Beschäftigten hilft, andere Anstellungen zu finden.

Im Unterschied dazu wird diese Verantwortlichkeit des Unternehmens in Deutschland mehr allgemein durch gesetzliche und repräsentative Wege der Beteiligung ange-

strebt. Es kommt auf die richtige Balance zwischen Flexibilität und Stabilität an, u. a. durch die Normenpyramide aus Gesetz, Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung reguliert. Eine von der Hans-Böckler- und der Bertelsmann-Stiftung (1998) initiierte unabhängige Kommission kam kürzlich zu dem Ergebnis, daß die Mitbestimmung nicht mehr die staatliche Veranstaltung sei, die sie einmal gewesen ist, sondern ein weiterzuentwickelndes Element der Selbstorganisation der Gesellschaft.

Der Vorschlag der Europäischen Kommission für eine »Ratsdirektive für allgemeine Rahmenbedingungen für die Information und Konsultation der Arbeitnehmer in der Europäischen Gemeinschaft« ist ein Schritt vorwärts auf dem steinigen Weg für ein allgemeines, aber flexibles Regelwerk im europäischen Rahmen. Schon in ihrem Grünbuch zu »Partnerschaft für eine neue Organisation der Arbeit« hatte die Kommission sich für mehr Beteiligung der individuellen Beschäftigten eingesetzt. Beide Formen – die direkte und die indirekte Beteiligung – können sich gut ergänzen, um Sicherheit für Arbeitnehmer und zugleich die Flexibilität, die Unternehmen brauchen, um heute im Wettbewerb zu bestehen, zu erreichen.

Die aktuelle Initiative für ein Bündnis für Arbeit wird bisher vor allem an den überbetrieblichen Rahmenbedingungen festgemacht. Tatsächlich existiert es aber bereits vielfach als betriebliches Arbeitsbündnis, im Unternehmen und Konzern und in Ansätzen selbst im Unternehmensnetzwerk. Darüber hinaus suchen auch Unternehmer und Gewerkschaft durch den Aufbau von Netzwerken Wege zur Beschäftigung: Eine Gruppe deutscher Unternehmer unter Führung von Jürgen Strube (BASF) und Reinhard Mohn (Bertelsmann Stiftung) sowie von Hubertus Schmoldt, dem Vorsitzenden der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie, haben kürzlich eine Initiative für Beschäftigung ins Leben gerufen.<sup>5</sup>

Auch die Unternehmenswelt ist durch Handlungsspielräume ausgezeichnet, nicht nur durch ein Schwarz oder Weiß, sondern durch ein Sowohl-als-Auch, durch Kompromisse und die Suche nach dem Ausgleich unterschiedlicher Interessen geprägt – nur so kann heute die Modernisierung gelingen.

5 Näheres findet sich im Internet unter [www.initiative-beschaeftigung.de](http://www.initiative-beschaeftigung.de).



### **BEWAG:**

#### **SOZIALVERTRÄGLICHER ABBAU DER HÄLFTE DER ARBEITSPLÄTZE<sup>1</sup>**

1998 gehört die Bewag mit rund 4 Mrd. DM Umsatz und 8.500 Beschäftigten zu den großen acht Verbund-Energieversorgern Deutschlands. Die Konsolidierung des Berliner Energiedienstleisters wird durch eine Reihe grundlegender Faktoren erforderlich: Dazu gehören erstens die Bewältigung des Zusammenschlusses aus der Ostberliner EBAG und dem Versorger der Westberliner Insel Bewag in der Folge der Wiedervereinigung. Zweitens mußte die BEWAG die Privatisierung verarbeiten, die mit dem Verkauf des 51 %-Anteils des Landes Berlin im September 1997 an ein internationales Konsortium besiegelt wurde. Die Bewag gehört heute Viag/Bayernwerk (26 %), Southern Energy (26 %), Veba/Preussen-Elektra (23 %), der Allianz (4 %) und verschiedenen Anteilseignern (21 %). Vor diesem Hintergrund steht die Bewag durch die Liberalisierung des Strommarktes durch das Energiegesetz vom April 1998 vor besonderen Herausforderungen.

#### **DIE BEWAG GERÄT PERSONALPOLITISCH UNTER DRUCK ...**

»Bewag will fast die Hälfte der Stellen abbauen«, so die Schlagzeile in der Berliner Zeitung vom 8. Juli 1999. Der Berliner Energiedienstleister kündigte erneut einen drastischen Personalabbau bis zum Jahre 2002 an, mit dem er mehr als 400 Millionen Mark pro Jahr sparen will. Erst im Januar hatte die Bewag für den gleichen Zeitraum einen Personalabbau auf 6.280 Mitarbeitern und ein Einsparungspotential von rund 200 Millionen Mark bekannt-gegeben. Nun soll die Zahl der Arbeitsplätze von 8.500 auf 4.500 bis 4.700 verringert werden. Nach eigener Darstellung will das Unternehmen zusammen mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften »alles versuchen, damit dieser Abbau sozialverträglich durchgeführt werden kann«. Der Betriebsratsvorsitzende Lothar Mielke sagte, die Zielgröße von 4.500 bis 4.700 Beschäftigten sei mit dem Betriebsrat noch nicht abgestimmt, es liefen aber intensive Gespräche. »Hoffentlich sind wir damit endlich über den Berg.« Die Liberalisierung des Strommarktes sei eine Arbeitsplatz-Ver-

1 Die nachfolgenden Ausführungen basieren in erster Linie auf einem Interview vom 08.07.1999 mit Dr. Kurt Lange, damals Arbeitsdirektor, Manfred Göllner und Herbert Bartholomé, Centerleiter Personal, und auf Gesprächen mit Lothar Mielke und Ingrid Strebel-Meixner, damals Vorsitzender und stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrates sowie Jörg Stumpf, ÖTV-Bezirk Berlin. Auf weitere Quellen wird an den entsprechenden Textstellen direkt hingewiesen.

nichtungsmaschine. Wegen des scharfen Wettbewerbs habe das Unternehmen wohl keine andere Wahl, äußerte Lothar Mielke.

Der stellvertretende ÖTV-Vorsitzende und stellvertretende Bewag-Aufsichtsratsvorsitzende Ernst Otto Kock sieht das Unternehmen vor allem vom Land Berlin im Stich gelassen. Der Beschluß des Berliner Abgeordnetenhauses, den Strom künftig von der Karlsruher Energie Baden-Württemberg (EnBW) zu beziehen, sei ein negatives Signal gewesen. Der Gewerkschafter erwartet zwar keine Entlassungen. »Der Betriebsrat muß aber prüfen, ob ein so starker Personalabbau wirklich nötig ist, um eine schwarze Null in der Produktion zu erzielen«, sagte Ernst-Otto Kock.

Grund für die Sparmaßnahmen der Bewag ist der wachsende Konkurrenzdruck auf dem seit April 1998 liberalisierten deutschen Strommarkt. »Wie alle großen Versorger haben wir den Preisverfall in dieser Geschwindigkeit nicht erwartet«, so der Unternehmenssprecher Reinhard Heitzmann. Von vormals 14 Pfennig pro Kilowattstunde wird beim internen Target Costing jetzt von einem Preis von 3,9 Pfennig pro Kilowattstunde ausgegangen. Tatsächlich werde jedoch am Markt bis zu Grenzpreisen von 1,5 Pfennig pro Kilowattstunde angeboten.

Von dem geplanten Sparkurs sind alle Sparten des Unternehmens betroffen. In den Kraftwerken sollen von derzeit 2.700 Arbeitsplätzen rund 1.700 gestrichen werden. Im Center Netze sollen rund 800 Stellen wegfallen, in der Verwaltung rund 300.

Daß der drastische Stellenabbau im Kraftwerksbereich von derzeit 2.700 Arbeitsplätzen auf 1.000 überhaupt möglich ist, liegt auch an der spezifischen historischen Situation des Energieversorgungsstandortes Berlin. Die Insellage Berlins, bekanntlich 40 Jahre von der DDR umgeben, hat dazu geführt, daß ein hoher Grad an Sicherheitsanforderungen und Autonomiestreben bestimmend waren. Die Folge war eine Vielzahl kleinerer Anlagen, die Bewag erzeugt ihren Strom zu fast 90 % in teuren Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen. Heute können Störungen im Elektrizitätsverbund ausgeglichen werden. Ein Benchmarking im Kraftwerksbereich hat ergeben, daß noch immer eine Überbesetzung besteht. 100 Stellen könnten auf 40 abgebaut werden. Die Kraftwerke ließen sich aber erst dann abschalten, wenn die Restriktionen im Berliner Netz aufgehoben würden.

Nach einer Anordnung der Energieaufsichtsbehörde darf die Bewag derzeit nur Strom mit einer Leistung von 400 Megawatt nach Berlin leiten. Deshalb verweigert sie der EnBW, Vasa Energy und RWE die Durchleitung und muß sich dafür vor dem Bundeskartellamt verantworten. Die Absenkung der Betriebssicherheit und mehr Fremdbezug ist für die Bewag deshalb erst dann umsetzbar, wenn die Einbindung in das Verbundnetz verbessert worden ist. Dann läßt sich auch das neue Selbstverständnis der Bewag als ein »Vertriebsunternehmen mit Erzeugung« umsetzen. Deswegen verfolgt man

heute bereits eine Wachstumspolitik durch den Zukauf von Umsätzen, insbesondere im Nischenbereich kleiner Stadtwerke.

Die Wahrung der Eigenständigkeit der Bewag hatte bereits bei ihrer Privatisierung eine Rolle gespielt. Eine alleinige Übernahme durch die Preussen Elektra, dem im östlichen Teil Deutschlands beherrschenden Verbundunternehmen, hatte zu Spekulationen Anlaß gegeben, daß die Bewag dann zu einem reinen Vertriebsunternehmen geworden wäre. Die heutigen Mitarbeiter der Bewag waren bereits in der Vergangenheit mit einem drastischen Personalabbau konfrontiert worden.

## DIE ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGUNG BEI DER BEWAG

Die heutige Bewag ist aus der ehemaligen Ostberliner EBAG mit 6.500 Beschäftigten und der damaligen westlichen BEWAG mit 7.500 Beschäftigten, zusammen also – zum Zeitpunkt des Mauerfalls – 14.000 Beschäftigte, entstanden. Zum Zeitpunkt der Fusion im Jahre 1996 war die Zahl der Mitarbeiter bereits auf 9.800 abgebaut worden. Das neue Ziel ist nun bis zum Jahre 2002 die Anzahl der Beschäftigten auf 4.500 bis 4.700 Beschäftigte abzubauen (vgl. Abbildungen 12 und 14).

Bemerkenswert ist, daß die bereits in der Vergangenheit sinkende Zahl der Bewag-Mitarbeiter durch umgekehrt drastisch steigende Jahresüberschüsse begleitet wird,

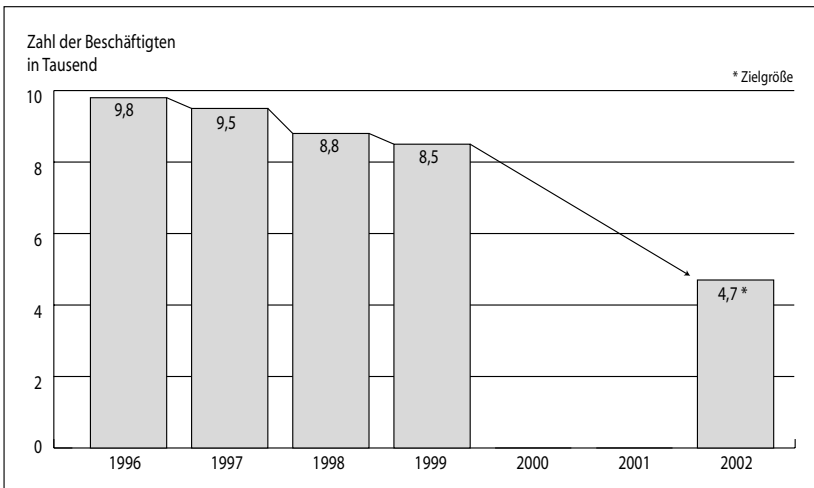


Abb. 12: Bewag – geplanter Personalabbau bis 2002

(Quelle: Bewag)

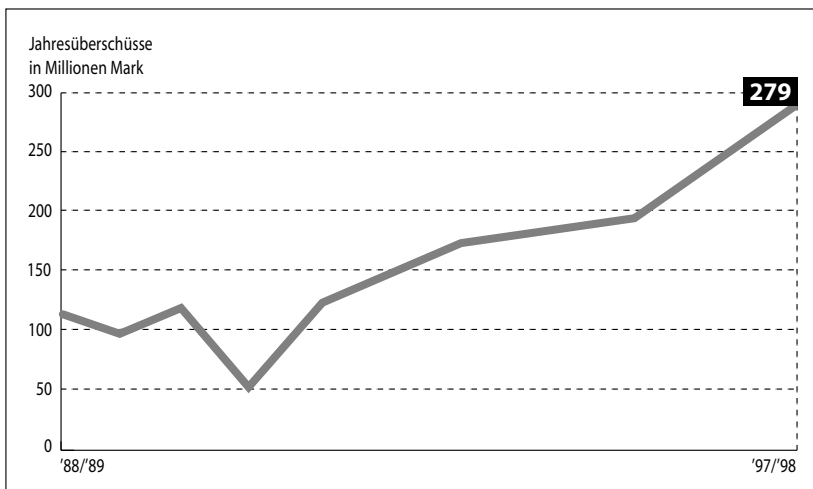


Abb. 13: Bewag – Jahresüberschußentwicklung bis 1997/1998

(Quelle: Bewag)

<b>Personalstand 01. 01. 1998</b>	<b>9.202</b>
Abbau des Personalstandes durch die Maßnahmen:	
Vorruhestand*	973
Abfindung/Aufhebung	125
natürliche Fluktuation	250
aus Altersteilzeit*	25
aus Umwandlung Vollzeit/Teilzeit	75
Insourcing-Aktivitäten	bis 420
zu	
dreiseitige Vereinbarung zwischen dem Unternehmen, den Gewerkschaften und dem Betriebsrat	/ 1.868
<b>Personalstand 01. 01. 2003</b>	<b>7.334</b>
* Maßnahmen, die in separaten Tarifverträgen geregelt werden	

Abb. 14: Bewag – Planung der Personalstandsentwicklung bis 2003 aus 1997 (Quelle: Konsolidierungstarifvertrag vom 07. 10. 1997)

was wohl weniger mit einer verbesserten Ertragslage als mit der Pflege der sogenannten Shareholder-Relations zu erklären ist (vgl. Abbildung 13).

Nicht Interessenausgleich und Sozialplan, sondern tarifvertragliche Regelungen zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften ÖTV und DAG gehören traditionell zum Regelungswerkzeug bei der Bewag. Die »Tarifliche Vereinbarung zur weiteren Kon-

solidierung der Bewag« (Konsolidierungstarifvertrag) vom 7. Oktober 1997 sah noch den Abbau des Personalstandes vom 01.01.1998 von 9.202 Beschäftigten auf 7.334 bis zum 01.01.2003 durch sozialverträgliche Maßnahmen vor, die im einzelnen konkret beziffert wurden (vgl. Abbildung 14). Auf dieser Grundlage, so wurde zugesichert, würde die Bewag bis zum 31.12.2002 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten.

Die Hälfte des Volumens sollte vor allem durch eine Vorruhestandsregelung erreicht werden. Weitere bedeutende Effekte sollen Insourcing-Aktivitäten mit 420 Beschäftigten und die Ausnutzung der natürlichen Fluktuation sowie Aufhebungsverträge mit Abfindungen (125 Beschäftigte) haben. Näheres, etwa zum Vorruhestand und zur Altersteilzeit, wird in einzelnen Tarifverträgen geregelt. Weiterhin wirkt auch ein Tarifvertrag über Rationalisierungsschutz vom April 1979, in dem Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung, etwa im Hinblick auf Zumutbarkeit, Umschulung, Höherqualifizierung und Absicherung der Vergütung, getroffen worden sind.

## **DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN VERÄNDERN SICH ...**

Am 6. Juli 1999 gab das Unternehmen bekannt, daß man angesichts der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, namentlich den Gegebenheiten des jetzt uneingeschränkten Wettbewerbs in der Energieversorgung und des Drucks auf alle Kostenpositionen, die Personalkapazitäten in allen Bereichen des Unternehmens innerhalb eines kurzen Zeitraumes weitergehend reduzieren muß.

Es wurden deshalb Verhandlungen zu einem neuen Konsolidierungstarifvertrag aufgenommen. Für die nun angestrebte Halbierung der Beschäftigtenzahl bis zum Jahr 2002 werden zusätzlich Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung erwogen. Am 06.07.99 teilt der Vorstandsbereich Personal und Dienstleistungen per Ausgang mit, daß in folgenden Punkten bereits Konsens erzielt wurde:

»Die Tarifvertragsparteien vereinbaren, daß die Arbeitszeit für die Beschäftigten unter entsprechender Anpassung der Einkommen zur Sicherung eines möglichst hohen Beschäftigungsniveaus gesenkt werden kann. Solche Arbeitszeitregelungen sind zu vereinbaren, wenn durch Vorruhestand, Altersteilzeit, Abfindung und individuelle Teilzeit keine auf den Wettbewerb bezogene ausreichende und zeitnahe Personalbestandssenkung und/oder -aufwandsminderung erreicht werden kann.«

»Bis Mitte November 1999 wird die Bewag dem Betriebsrat die aus der Anwendung dieses Tarifvertrages erzielten Ergebnisse präsentieren, um die Grundlage für die Auf-

nahme von Tarifverhandlungen über Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung zu schaffen.«

## **KONSOLIDIERUNGSTARIFVERTRAG 1999 – DIE LÖSUNG?**

Am 23. Juli 1999 wurde ein neuer Konsolidierungstarifvertrag für die Bewag abgeschlossen (vgl. Anhang).

In der Präambel des Konsolidierungstarifvertrages heißt es jetzt:

»Mit diesem Tarifvertrag soll ein für die Beschäftigten der Bewag sozialverträglicher Beitrag zur Kostenentlastung und zur Sicherung des Unternehmens geleistet werden. Mit dem Einsatz der in diesem Tarifvertrag genannten Instrumente zur Personalanpassung sowie ihrer wirksamen Nutzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Bewag ein wettbewerbsfähiges Unternehmen bleiben, das sich am Markt nachhaltig behaupten kann. Unter diesen Voraussetzungen wird die Bewag auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten.«

Von den Akteuren wird es als ein Ergebnis der Verhandlungen bezeichnet, daß in dem aktuellen Konsolidierungstarifvertrag konkrete Personal-Zielzahlen nicht mehr festgeschrieben werden und daß der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen an die Wirksamkeit der in diesem Tarifvertrag genannten Instrumente und an dreiseitige Verhandlungen zwischen Arbeitgeber, Gewerkschaften und Betriebsrat gebunden ist. Unter veränderten Wettbewerbsbedingungen verschieben sich die Tauschrelationen zwischen gewerkschaftlichen Zugeständnissen und beschäftigungspolitischen Gegenleistungen der Arbeitgeber.

Folgende Instrumente zur Personalanpassung sollen angewendet werden:

- 1) Vorruhestand und Altersteilzeit,
- 2) Aufhebungsverträge mit Abfindungen,
- 3) individuelle Teilzeitregelungen,
- 4) Arbeitszeitmodelle zur Beschäftigungssicherung (unter entsprechender Anpassung der Einkommen),
- 5) Insourcing (Rücknahme von Fremdaufträgen),
- 6) ergänzende Vereinbarungen zur Durchsetzung,
- 7) Personalentwicklung,
- 8) sonstige Regelungen.

Mit den ergänzenden Vereinbarungen zur Durchsetzung (6) werden Ergänzungen im Manteltarifvertrag und im Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz angefügt, die

als sog. Push-Instrumente wirken sollen. Dadurch bleibt die Möglichkeit der Kündigung bei Ablehnung von angebotener Altersteilzeit oder Vorruhestandsvereinbarung unberührt, oder es ist die Herabgruppierung um bis zu zwei Tarifgruppen möglich.

Die Abfindungsregelung (2) kann für das Unternehmen sehr kostenintensiv werden. Beträge um 250.000 DM sind nicht ungewöhnlich. Das Problem der Negativauslese (gerade die Qualifizierten gehen zuerst) soll durch beidseitige Entscheidungsvorbehalte beherrschbar sein. Die betrieblichen Auswirkungen bleiben abzuwarten.

Die höchsten Effekte erwartet man vom Vorruhestand und der Altersteilzeit (1) mit etwa 1.400 Beschäftigten bis zum Jahr 2002 bei einer sehr hohen Annahmequote der über 55jährigen sowie vom Aufhebungsvertrag mit Abfindung, wobei mit etwa 1.100 Personen gerechnet wird.

Ein interner Arbeitsmarkt besteht bei der Bewag in Form von Insourcing-Aktivitäten (5).

Im Hinblick auf die Personalentwicklung (7) verpflichtet sich das Unternehmen, die Qualifizierung auf Arbeitsplätze zu fördern, die erstens mit dem Umbau des Unternehmens neu entstehen, die zweitens für den erweiterten Ersatz von Fremdleistungen durch Insourcing nötig sind und die drittens für einen Ausstieg aus dem Unternehmen erforderlich werden.

Dazu wird der Personalentwicklungsausschuß mit Aufgaben betraut, Modelle und Maßnahmen zu entwickeln, wie Mitarbeiter vorbereitet werden können, um »fit für den Arbeitsmarkt« (Outplacement) zu werden.

Die Gründung einer öffentlich geförderten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft befindet sich in der Überlegungsphase (8).

Insgesamt rechnet man bei der Bewag mit Kosten von rund 840 Millionen DM für sozialverträgliche Maßnahmen bis zum Jahr 2002.

Weiterhin verspricht sich die Arbeitgeberseite beschäftigungswirksame Effekte von einer neuen Entlohnungsstruktur. Ziel ist es, mehr leistungsorientierte Komponenten bei den Einkommen zu realisieren. Dies kann grundsätzlich durch zwei Modelle erreicht werden::

- 1) Schließung des alten Tarifvertrags, niedrigere Entlohnung aller neu Eingestellten (Modell HEW);
- 2) Schließung des alten Tarifvertrags, leistungsorientierte Entlohnungsstruktur für alle neu Eingestellten.

Außerdem gibt es erhebliche Anstrengungen zur Kooperation mit anderen Unternehmen, insbesondere aber dem Berliner Gasversorgungsunternehmen GASAG – sie geriet schon früher durch massive Verluste unter erheblichen Personalanpassungs-Druck (vgl.

dazu die Grundsatzvereinbarung vom 5.2.1999 aus dem umfangreichen Vereinbarungswerk der GASAG im Anhang). Mit der geplanten Ausgliederung von Bereichen, wie der Informationsverarbeitung, Rechnungsstellung und Kundenbetreuung in gemeinsame Gesellschaften sollen vor allem Einsparungen durch Synergieeffekte erzielt werden.

Zur Umsetzung dieser Konsolidierungsmaßnahmen werden die im Hause Bewag üblichen Veranstaltungen und Kommunikationsmaßnahmen – »Wir reden miteinander« –, die den Veränderungsprozeß beschleunigen sollen, genutzt. Dazu gehören Veranstaltungen zu fachbezogenen Themen, zu aktuellen Betriebsthemen, aber auch Dialogveranstaltungen vor Ort. Es bleibt abzuwarten, wie die Bewag diesen schwierigen Anpassungsprozeß meistern kann.

Nach Äußerung des Vorstandsvorsitzenden Dietmar Winje vollzieht sich der Personalabbau bei der Bewag deutlich schneller als erwartet. So hätten rund 1.800 anstatt der erwarteten 800 Mitarbeiter einen Auflösungsvertrag unterzeichnet. Anders beim Vorruhestand: Dieser wurde lediglich von 350 der geplanten 900 Mitarbeiter genutzt. Für das laufende Jahr werden die Kosten auf rund 700 Mio. DM beziffert – insgesamt wolle die Bewag mit den Maßnahmen bis zum Geschäftsjahr 2001/2002 rund 1 Mrd. DM einsparen (vgl. Handelsblatt vom 3.12.99).



## **GAS-, ELEKTRIZITÄTS- UND WASSERWERKE KÖLN AG (GEW): ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG IN DER ENERGIEVERSORGUNG<sup>2</sup>**

Die GEW Köln kann auf eine nunmehr über 125jährige Unternehmensgeschichte zurückblicken. Das Unternehmen ist mit ca. 2.600 Beschäftigten auf den Gebieten Trinkwasser, Gas, Wärme und Strom aktiv und engagiert sich seit Ende 1994 auch auf dem Telekommunikationsmarkt: Die GEW ist mit 64,9 % an der NetCologne Gesellschaft für Telekommunikation mbH Köln – einer der ersten lokalen multimedialen Vollversorger Deutschlands – beteiligt. Im Jahr 1998 konnte ein Umsatz von 1.783 Mio. DM erwirtschaftet werden.

### **DAS ORGANISATIONSPROJEKT »GEW 2000«**

GEW 2000 – so lautet der Name der bisher größten und umfassendsten Umstrukturierungsmaßnahme des Energieversorgers. 1996 ins Leben gerufen, soll dieses sich über mehrere Jahre erstreckende organisatorische Großprojekt das Unternehmen »fit für den Wettbewerb« machen und hinsichtlich des sich verschärfenden Wettbewerbs langfristig dessen Ertragskraft und damit die Arbeitsplätze im Unternehmen sichern. Die Aufnahme neuer Dienstleistungen und die Erweiterung des Stammgeschäftes etwa durch strategische Allianzen und Kooperationen werden geprüft. Im Mittelpunkt jedoch stehen die Themen Kunden- und Serviceorientierung, aber auch Kosten- und Qualitätsorientierung. Dabei spielen neue Arbeitszeitmodelle eine besondere Rolle.

### **ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG – NEUE ZEITEN FÜR ALLE**

Am 1. Januar 1997 trat die Betriebsvereinbarung »Arbeitszeitflexibilisierung« bei der GEW in Kraft (vgl. Anhang). Vorstand und Betriebsrat sind sich einig geworden. Rudolf Gruber, Arbeitsdirektor bei der GEW, begründet die Zielsetzung wie folgt: »Auf dem Weg vom reinen Energieversorger zum modernen Dienstleister muß künftig der Kunde stärker als bisher im Mittelpunkt aller unserer Aktivitäten stehen. Dabei müssen sich alle Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe an den Bedürfnissen unserer Kunden ausrichten. Die vereinbarten Regelungen zu flexiblen Formen der Arbeitszeit tragen den Bedürfnissen der Kunden Rechnung, berücksichtigen aber auch die wirtschaft-

2 Diese Fallstudie basiert auf einem Interview mit Dipl.-Kfm. Thomas Breuer, Leiter Personal, Organisation und Informationstechnologie der GEW sowie auf seinem Aufsatz zum Thema (vgl. Breuer 1997). Des Weiteren wurden Firmenmaterialien und Geschäftsberichte des Unternehmens hinzugezogen.

lichen Erfordernisse des Unternehmens und die Interessen und Wünsche unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.« Auch der Betriebsratsvorsitzende Peter Georgi sieht in der Betriebsvereinbarung einen weiteren Baustein, um der Herausforderung des steigenden Wettbewerbsdrucks zu begegnen und Arbeitsplätze bei der GEW zu sichern.

Bei dieser Arbeitszeitflexibilisierung gewinnen aus Sicht der GEW alle Beteiligten – Unternehmen, Kunden und Beschäftigte. Es entsteht eine »Win-win-Situation«, ein Zustand, der Vorteile für alle verspricht: Die Kunden erreichen ihr Unternehmen auch vor und nach den üblichen Arbeitszeiten, die Mitarbeiter erhalten mehr individuelle Gestaltungsfreiheit und das Unternehmen erweitert die Betriebszeit bei gleichzeitiger Reduzierung von Mehrarbeit und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Abbildung 15).

Welche Regelungen sind nun im einzelnen getroffen worden?

Die übliche Gleit-, Kern- und Normalarbeitszeit gibt es nicht mehr. Als einzige umfassende und für das gesamte Unternehmen geltende Vorgabe ist nur noch eine betriebs-einheitliche Rahmenzeit festgeschrieben: Montag bis Freitag von 7.00 Uhr – 18.30 Uhr. Betriebseinheitlich deshalb, da innerhalb dieses Zeitrahmens einerseits die Infrastruktur des Unternehmens dem Kunden zur Verfügung steht und andererseits die Beschäftigten ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit leisten.

Allerdings hat die Rahmenzeit lediglich grundsätzlichen Vorgabecharakter. So kann beispielsweise bei Seminaren, betrieblich notwendigen Erfordernissen oder nachvollziehbaren Kundenwünschen der Samstag unter Einhaltung der Mitbestimmungsrechte

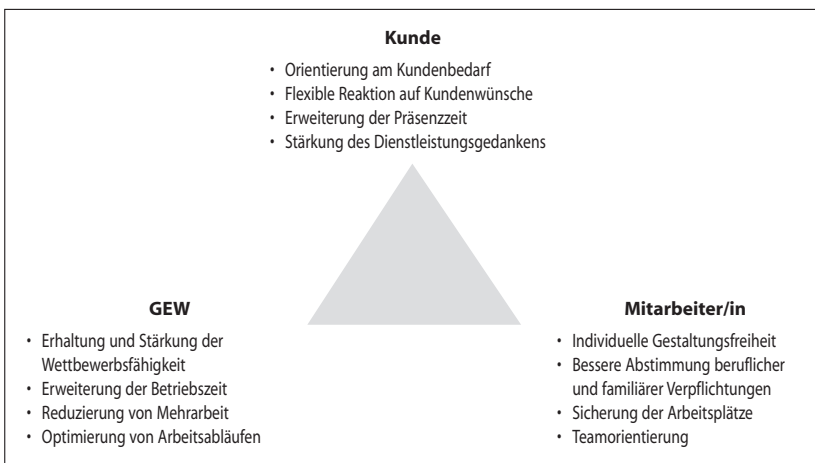


Abb. 15: Nutzen der Arbeitszeitflexibilisierung für die Beteiligten

(Quelle: GEW 1996)

des Betriebsrates als Arbeitstag genutzt werden. Zudem ist es möglich, die Rahmenzeit unter den dargestellten Voraussetzungen für bestimmte Bereiche oder Mitarbeitergruppen auf die Zeiten vor 7.00 Uhr bzw. nach 18.30 Uhr zu erweitern.

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, daß je nach Betriebsteil unterschiedliche Präsenzzeiten erforderlich sind, wurden zusätzlich bereichsspezifische Servicezeiten und Mindestbesetzungsstärken definiert. Diese richten sich nahezu ausschließlich nach den Bedürfnissen der externen wie auch internen Kunden. Und da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Bereiche am besten wissen, was ihre Kunden wünschen, haben sie die Möglichkeit, im Arbeitsteam über Dauer und Lage der Servicezeiten und Mindestbesetzungsstärken mitzubestimmen.

Letztendlich aber hat der Vorgesetzte des jeweiligen Teams die Verantwortung für die Festlegung der bedarfsgerechten und bereichsbezogenen Servicezeit. Hierbei hat er lediglich die Wirtschaftlichkeit des Arbeitseinsatzes wie auch die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen. Wichtig ist zudem, daß die Festlegung der Servicezeit nicht dauerhaft und endgültig ist, sondern sich nach Kundenanforderungen richtet. Sie wird dann verändert, wenn sich der konkrete Bedarf feststellbar wandelt.

Für die Präsenz innerhalb der Servicezeit legt die jeweilige Führungskraft unter Beteiligung ihres Arbeitsteams eine Mindestbesetzungsstärke fest. Diese muß nicht über den gesamten Zeitraum der Servicezeit gleichbleibend sein, sondern sie soll sich vielmehr den Arbeiterfordernissen entsprechend anpassen (vgl. Abbildung 16 zur Gestaltung der Mindestbesetzungsstärke am Beispiel eines Teams mit 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

Allerdings wird dann der jeweilige Arbeitseinsatz nicht in Form von detaillierten Dienstplänen festgeschrieben, sondern ist das Ergebnis von flexiblen Absprachen im

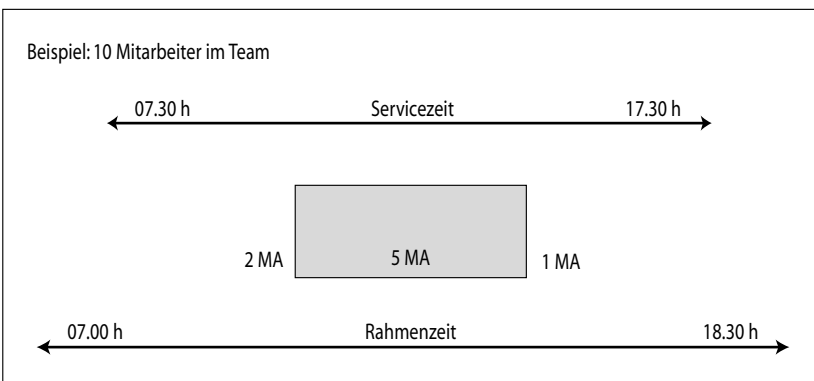


Abb. 16: Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke am Beispiel eines Arbeitsteams mit 10 Mitarbeitern

(Quelle: GEW 1996)

Team unter Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterwünsche. So erhalten die Beschäftigten ein erhebliches Mehr an zeitlicher Souveränität. Pausen oder Erledigungen wie z. B. Arztbesuche o. ä. können so (auch hier natürlich nach Absprache, damit die Funktionsfähigkeit des Bereiches gewährleistet bleibt) variabel während der Rahmenzeit gelegt werden, wenn Lage und Dauer der persönlichen Arbeitszeit nicht mehr strikt vorgegeben sind. Somit übernehmen die Beschäftigten ebenfalls ein höheres Maß an Verantwortung für die Arbeitsergebnisse ihrer Teams als vorher. Die einzig denkbaren Restriktionen von seiten des verantwortlichen Vorgesetzten sind denkbar, wenn entweder keine einheitlichen Regelungen im Team gefunden werden oder sich einzelne Beschäftigte wiederholt nicht an die getroffenen Absprachen halten.

## JAHRESARBEITSZEIT UND LANGZEIT-KONTEN

Im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung wurde ebenso die Betrachtung der Arbeitszeit als Jahresarbeitszeit vereinbart; der tarifvertraglichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden pro Woche liegt also ein Betrachtungszeitraum von 12 Monaten zugrunde. So kann die Sollarbeitszeit im Extremfall für jeden einzelnen Arbeitstag unterschiedlich festgelegt werden.

Diese Betrachtungsweise eröffnet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten ihrer persönlichen Jahresarbeitszeit – beispielsweise die Möglichkeit einer rollierenden 4-Tage-Woche. Auch das Unternehmen ist hierdurch in der Lage, die Beschäftigung innerhalb der einzelnen Bereiche eventuellen positiven wie auch negativen Auftragsschwankungen anzupassen, wobei der 12-Monats-Zeitraum, also im Endeffekt die 38,5-Stunden-Woche, einzuhalten ist. Dadurch lassen sich in dieser Situation sowohl Überstunden als auch ins Unermeßliche wachsende Arbeitszeitkonten vorerst vermeiden.

Daraus folgt, daß die Jahresarbeitszeitbetrachtung das Führen eines (elektronischen) Zeitkontos für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter erfordert. Bei Über- oder auch Unterschreitungen der täglichen Sollarbeitszeit fließt der Saldo auf das persönliche Zeitkonto. Die jeweiligen Pausen werden durch elektronische Zeiterfassung dokumentiert.

Die Zeitkontostände der einzelnen Beschäftigten werden nach einer Art Ampelsystem (vgl. Abbildung 17) bewertet:

- **Grünphase:** Diejenigen, deren Konto einen Saldo von +/- 30 Stunden vorweist, können ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich im Team disponieren.

- **Gelbphase:** Ein Saldo von +/- 30 – 35 Stunden verpflichtet die Betroffenen dazu, ihre Vorgesetzten hierüber zu informieren und gemeinsam nach effektiven Lösungen für eine Rückführung des Saldos in den grünen Bereich zu suchen.
- **Rotphase:** Der für diese Phase festgelegte Saldo von +/- 35 Stunden Abweichung der Ist- von der Sollarbeitszeit stellt eine absolute Ausnahmesituation dar und darf eigentlich nur vorübergehend nach vorheriger Vereinbarung mit der Führungskraft erreicht werden. Dies setzt allerdings voraus, daß anhand eines vorher detailliert festgelegten Rückführungsplans die Grünphase absehbar wieder erreicht werden kann.

Teilzeitkräfte erhalten ein ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit angepaßtes persönliches Zeitkonto, für Auszubildende gelten spezielle Regelungen.

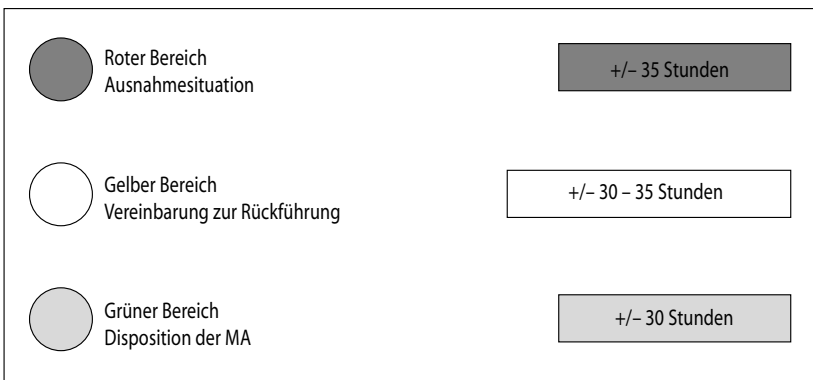


Abb. 17: Zeitkonto der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

(Quelle: GEW 1996)

Falls betriebliche Gründe eine dauerhafte Erhöhung der Sollarbeitszeit in bestimmten Bereichen unabdingbar machen, wird die Möglichkeit von »Langzeitkonten« angeboten. Das setzt allerdings die Zustimmung des betroffenen Mitarbeiters, des Personalbereiches und des Betriebsrates voraus. Das Langzeitkonto wird unabhängig vom persönlichen Zeitkonto geführt, es besteht also gewissermaßen ein Saldierungsverbot. Die Differenz zwischen Soll- und verlängerter Arbeitszeit wird auf dem Langzeitkonto erfaßt, Entnahmen hiervon werden erst nach Rücksprache mit der jeweiligen Führungskraft und nach mindestens 10 Arbeitstagen »in Langzeit« gestattet.

Durch die vereinbarte (erweiterte) Rahmenzeit, die Jahresarbeitszeit und das Zeitkonto erübrigen sich Überstunden im klassischen Sinne. Selbstverständlich existieren auch hier – wie überall – Ausnahmen: Diese gelten für Rufbereitschaftseinsätze und sonstige Notfälle, bei denen außerhalb der bereichsspezifischen Servicezeiten Über-

stunden anfallen. Die einzige Bedingung ist, daß dann die verbindlich errechnete tägliche Sollarbeitszeit von 7,7 Stunden (= 38,5 Stunden : 5 Arbeitstage) überschritten wird. So fällt zukünftig durch Auftragsschwankungen verursachte Mehrarbeit nicht mehr in den Bereich der Überstunden. Weil Arbeitsstunden, die innerhalb der Rahmenzeit liegen, nicht mehr als Überstunden gewertet werden, werden Personalkosten-Zuschläge eingespart. Außerdem werden Personalkosten eingespart, weil die früher üblichen Zeiten für Arztgänge und Besorgungen nun nicht mehr als Arbeitszeit gelten.

Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wunsch, aus persönlichen Gründen entweder vorübergehend oder dauerhaft ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit entweder zu reduzieren oder aber im Teilzeitfalle bis zur tariflichen Arbeitszeit zu erhöhen, so steht auch dem nichts im Wege: Die sogenannte Wahlarbeitszeit ermöglicht auch dies. Die entsprechende Absprache erfolgt hier ebenfalls im Arbeitsteam und mit der betreffenden Führungskraft. Die einzigen zu beachtenden Aspekte sind zum einen die Koordination der jeweiligen Wahlarbeitszeit mit der betrieblichen Bedarfssituation, die sich aus der jährlichen Personalplanung ergibt und zum anderen die Gewährleistung eines auch weiterhin wirtschaftlichen Arbeitseinsatzes. Die Wahlarbeitszeit soll zudem mindestens für ein Jahr gelten, die Bezahlung wird entsprechend angepaßt und allen, die sich für die Wahlarbeitszeit entschieden haben, wird in jedem Fall eine Rückkehr zu ihrer ursprünglichen vertraglichen Arbeitszeit ermöglicht.

## **UMSETZUNG UND ERSTE ERFAHRUNGEN**

Von Januar bis Juni 1997 wurden zur Unterstützung der Umsetzung der Maßnahme selbst wie der zahlreichen bereichsindividuellen Arbeitszeitmodelle zahlreiche betriebsinterne Workshops durchgeführt. Die ersten Erfahrungen zeigen, daß die Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu gelingen scheint. In erster Linie geht es um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und mehr Gestaltungsfreiheit für die Mitarbeiter in Arbeitszeitfragen bei gleichzeitig mehr Kundenorientierung. So hat sich die Überstundenquote bei GEW seit Einführung der flexiblen Arbeitszeit von noch 2,7 % im Jahre 1993 bis heute mehr als halbiert.

Aber auch unmittelbare Beschäftigungseffekte sind zu erkennen. So bestand in der Vergangenheit schon deshalb eine Tendenz zur Fremdvergabe, weil etwa der Kundenwunsch zum »Hausanschluß am Freitagnachmittag« aufgrund verkürzter Wochenarbeitszeiten nicht zu realisieren war. Die Flexibilisierung ist insofern eine Konsequenz der Arbeitszeitverkürzung: Andernfalls führte die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, von früher 45 Stunden auf heute 35 Stunden und weniger, zu entsprechend verringerten

Betriebsöffnungszeiten. Insbesondere in Dienstleistungsbereichen entstünde daraus ein Wettbewerbsnachteil. Wenn nun die durch Kundenbefragung ermittelte gewünschte Präsenzzeit von 5 Tagen à 10 Stunden bei der GEW erreicht wird, so werden dadurch unmittelbar nicht mehr Mitarbeiter beschäftigt – dennoch wird mehr Beschäftigungssicherheit erreicht.

Der Personalbestand bei der GEW Köln wurde in den vergangenen fünf Jahren um 10 % verringert. Aber durch das Wachstum in neuen Geschäftsfeldern, durch die frühzeitig angesetzten Reorganisationsmaßnahmen, nicht zuletzt durch flexible Arbeitszeit, aber auch durch die hohe Identifikation mit dieser Stadt am Rhein und ihren Menschen ist der Blick in die Zukunft bei der GEW optimistisch.





## **HAMBURGISCHE ELECTRICITÄTS-WERKE AG (HEW): BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG<sup>3</sup>**

Die Hamburgische Electricitäts-Werke AG mit ihrer mehr als 100jährigen Tradition beliefert die Freie und Hansestadt Hamburg mit Strom und Fernwärme (2.700 Millionen DM Umsatz, 5.000 Mitarbeiter plus 330 Auszubildende).

Zum Konzern gehören außerdem fast 100 Beteiligungsgesellschaften, überwiegend Energieversorgung, aber auch Entsorgung (Müllverwertung), Unternehmensberatung usw.

Im »Strategiekonzept 2000« benennt die HEW ihre strategischen Ziele: Strom und Fernwärme bleiben weiterhin das Fundament. Hohe Wachstumsraten seien allerdings nicht mehr möglich. Diversifikation und Kooperationen müßten daher hinzukommen, um die Unabhängigkeit zu sichern. Aber auch die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine hohe Erwartung an Leistungsbereitschaft und Flexibilität gehören zu den strategischen Zielen des Unternehmens (vgl. HEW o.J.).

Günther Kwaschnik, langjähriges Mitglied des HEW-Betriebsrates und inzwischen Arbeitsdirektor des Unternehmens, umreißt in der Mitarbeiterzeitung der HEW den Stellenwert der Unternehmenskultur für Veränderungsprozesse: »Unserer Unternehmenskultur entsprechend halte ich es für notwendig, auch in den jetzigen turbulenten Zeiten den Konsens zwischen Unternehmensleitung und der Belegschaft zu schützen und zu erhalten. Gerade wegen der starken Zunahme der Aufgaben und Herausforderungen ist der Dialog zwischen den Handelnden auszubauen. Ehrliche und offene Kommunikation ist wesentliches Element des gegenseitigen Vertrauens, ohne das wir nicht im Konsens handeln können.« (o.V. 1999, S. 11)

### **EFFEKTE DER ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG**

Auch Joachim Paege, Hauptabteilungsleiter Personal- und Sozialwesen bei der HEW, stellt in seinem Beitrag in der Zeitschrift »Personalführung« den kulturellen Aspekt bei der Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitgestaltung heraus: Unter dem Titel »Langzeiturlaub – salonfähig machen« verweist Joachim Paege darauf, daß Instrumente zur Beschäftigungssicherung wie Wahlarbeitszeit, Langzeiturlaub und ähnliches

<sup>3</sup> Die nachfolgenden Ausführungen basieren in erster Linie auf einem Interview, geführt am 09.03.1999 mit Joachim Paege, Hauptabteilungsleiter Personal- und Sozialwesen der Hamburgische Electricitäts-Werke AG, Hamburg. Auf weitere Quellen wird an den entsprechenden Stellen direkt hingewiesen.

auch deshalb nicht umgesetzt werden, weil sie auf mentale Barrieren im Unternehmen stoßen. »Bisher hatte sich doch kaum ein Mitarbeiter getraut, den Wunsch auf Beurlaubung für eine begrenzte Zeit zu äußern. »Dann müssen Sie kündigen«, hieß es sehr schnell von der Personalabteilung und schon unterblieb der längerfristige unbezahlte Sonderurlaub.

Langzeiturlaub sollte »salonfähig« gemacht werden – zur Kapazitätsreduzierung, vor allem aber als Instrument, Ersatzbedarf – zumindest befristet – zu schaffen und damit einen Beschäftigungseffekt zu erreichen.« (Paege 1997, S. 10)

Ausgangspunkt waren die Gehaltstarifverhandlungen im Jahre 1996, in deren Rahmen beschäftigungspolitische Maßnahmen mit den Tarifpartnern DAG und IG Metall als Firmentarifvertrag vereinbart wurden.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich für die Personalarbeit folgendes Leitbild: »Bei unserem Bündnis für Arbeit ging es um die Auflösung des Konfliktes zwischen sinkenden Zahlen der Personalplanung und unseren Ideen, Beschäftigung zu sichern und zu schaffen.

Unsere Ansatzpunkte liegen darin, neben dem normalen zusätzlich »künstlichen« Ersatzbedarf zu schaffen und diesen personellen Ersatzbedarf mit möglichst großem beschäftigungssichernden Effekt zu füllen.« (ebd., S. 9 f.)

Der zusätzliche und »künstliche« Ersatzbedarf wird in erster Linie geschaffen durch Angebote

- zur Wahlarbeitszeit (vgl. Kasten),
- zum Langzeiturlaub,
- zur Altersteilzeit,
- zum betrieblichen Vorruhestand.

Joachim Paege weist darauf hin, daß die so gefundenen Lösungen nicht mit den bekannten Modellen, wie sie etwa bei Volkswagen mit der 4-Tage-Woche gefunden wurden, vergleichbar sein können:

»Großen Bekanntheitsgrad hat sicherlich das kollektivrechtliche Arbeitszeitmodell von VW, mit dem Entlassungen großen Stils vermieden werden konnten. Im Prinzip wurde eine Arbeitszeitreduzierung ohne Lohnausgleich realisiert und das bisherige Monatseinkommen dadurch etwa auf gleichem Niveau gehalten, daß die Sonderzahlungen auf die Monatseinkommen umverteilt wurden.

Ganz anderer Art ist der Ansatz bei der HEW, weil die Maßnahmen auf Basis von Betriebsvereinbarungen ganz bewußt auf freiwilliger Basis und individualrechtlich gestaltbar sind« (ebd., S. 10).

## **Wahlarbeitszeit (Teilzeitarbeit)**

### **Zielsetzungen**

- Beschäftigungssicherung durch Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen.
- Berücksichtigung individueller Wünsche der Mitarbeiter.
- Schaffung von Voraussetzungen für notwendige flexiblere Kapazitätsanpassungen.

### **Grundsätze**

- Wahlarbeitszeit liegt in der freien Entscheidung des Mitarbeiters.
- Bei der Gestaltung haben bereichsspezifische Gegebenheiten Vorrang. Persönliche Wünsche sind angemessen zu berücksichtigen.
- Mitarbeiter mit Wahlarbeitszeit dürfen gegenüber Vollzeit-Mitarbeitern nicht benachteiligt werden.
- Wahlarbeitszeit ist derart festzulegen, daß Sozialversicherungspflicht in allen Zweigen besteht.
- Das Angebot zur Wahlarbeitszeit richtet sich ausdrücklich auch an Männer und Führungskräfte.

### **Initiativen zur Wahlarbeitszeit**

- Es steht grundsätzlich jedem Mitarbeiter im Dauerarbeitsverhältnis offen, die Initiative zu ergreifen.
- Alle Vorgesetzten sind aufgefordert, für Wahlarbeitszeit geeignete Arbeitsplätze zu benennen. Dies gilt auch, wenn im eigenen Bereich keine Mitarbeiterwünsche bestehen.

### **Änderungsmöglichkeiten**

- Auf Wunsch des Mitarbeiters mit einer Änderungsfrist von 6 Monaten, sofern ein geeigneter Arbeitsplatz vorhanden ist; spätestens bei personellen Veränderungen auf Plätzen mit gleicher Qualifikation in der »eigenen« Abteilung.
- Aus dringenden betrieblichen Gründen mit einer Ankündigungsfrist von 6 Monaten; die Personalabteilung bemüht sich in diesem Fall, dem Mitarbeiter auf Wunsch einen anderen Arbeitsplatz anzubieten, auf dem die bisherige Wahlarbeitszeit beibehalten werden kann.
- Im Einvernehmen zwischen Mitarbeiter und Bereich, befristet für einen Zeitraum (nicht unter 6 Monaten), z. B. zur Vermeidung von Mehrarbeit.

### **Verfahren**

- Über den Wunsch einer Tätigkeit in Wahlarbeitszeit informiert der Mitarbeiter zunächst seinen Vorgesetzten. Dieser leitet den Antrag mit einer Stellungnahme an die Personalabteilung weiter.
- Unabhängig von konkreten Mitarbeiterwünschen sind alle Vorgesetzten aufgefordert, der Personalabteilung geeignete Arbeitsplätze zu benennen. Diese baut auf Grundlage des betrieblichen Angebots sowie vorliegender Mitarbeiterwünsche eine innerbetriebliche Job-Börse auf.
- Ist eine Tätigkeit im Rahmen der Wahlarbeitszeit in der »eigenen« Abteilung aus dringenden betrieblichen Gründen nicht möglich, wird der Betriebsrat informiert.
- Wenn eine Einigung nicht erzielt werden kann, wird die Möglichkeit einer bereichsübergreifenden Lösung geprüft; der Mitarbeiter wird ggf. über die Job-Börse weitervermittelt.

(Quelle: Paege 1997, S. 9)

Eine Auswertung nach drei Jahren der Beschäftigung durch Arbeitszeitgestaltung bei HEW auf freiwilliger Basis zeigt dann auch relativ bescheidene Ergebnisse (vgl. Abbildung 18).

<b>Maßnahme</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>Ergebnis 1995 - 1998</b>
Wahlarbeitszeit (Teilzeitarbeit)	282	337	+ 50
Langzeiturlaub	17	45	+ 28
Erziehungsurlaub	87	102	+ 15
2/3 Teilzeitübernahme von Auszubildenden/Auslernern			+ 30
<b>Kapazität*</b>	<b>5.130</b>	<b>4.624</b>	<b>+ 123</b>

\* Kapazität = Errechnete Vollzeitarbeitsplätze jeweils zum 31.12.

Abb. 18: Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitgestaltung bei HEW

(Quelle: HEW)

In diesem Zeitraum sind durch Wahlarbeitszeit 50, durch Langzeiturlaub 28, durch mehr Erziehungsurlaub 15 und durch 2/3-Teilzeitübernahme von Auszubildenden 30 neue Arbeitsplätze geschaffen worden, ein Umfang von insgesamt 123 Stellen.

Im Unterschied zur sehr erfolgreichen bereits länger bestehenden Vorruhestandsregelung und der Altersteilzeit wirken die genannten Maßnahmen auf freiwilliger Basis nicht, wenn entweder bei den Gewerblichen das Einkommen nicht hinreicht, um den Lebensstandard zu halten oder aber bei den Besserverdienenden Arbeitszeitreduzierung immer noch mit einem Karriereknick gleichgesetzt wird. Von daher gelte es, über neue und weitere Formen nachzudenken, wie etwa ein Lebensarbeitszeitkonto oder ähnliches.

## **MANAGEMENT DER VERÄNDERUNG – JA, ABER WIE?**

Im Management der Veränderung liegt die eigentliche Schwierigkeit bei der Arbeitszeitflexibilisierung zur Beschäftigungssicherung. So lag eine bestimmte Rollenverteilung im Bündnis für Arbeit bei HEW vor:

»Wie schon zu Beginn dargestellt, ist das HEW-Bündnis für Arbeit ein ›Nebenprodukt‹ der meist jährlichen Lohnrunde im Rahmen des Firmentarifvertrages.

»Wir müssen uns etwas Intelligentes zum Bündnis für Arbeit einfallen lassen«, waren sich die ›Spitzen der Gesellschaft‹, also Verhandlungsführer der Gewerkschaften und

des Arbeitgeberverbandes, einig. Die betrieblichen Funktionsträger von Betriebsrat und Personalmanagement saßen ebenfalls am Verhandlungstisch und wurden sich in mehreren zusätzlichen Gesprächsrunden ebenfalls einig. Nicht am Tisch saßen – natürlich nicht – die große Zahl von mehreren hundert Führungskräften auf den verschiedenen Ebenen und auch nicht die vielen »einfachen« Betriebsratsmitglieder.

»Betroffene zu Beteiligten machen; Führungskräfte und Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen« – diesen Regeln der Organisationsentwicklung ist, wie meist bei Tarifverhandlungen, nicht besonders Rechnung getragen worden, was die Schwergängigkeit unseres Bündnisses für Arbeit sicherlich zum Teil erklärt.

Das 2/3-Modell zur Integration von Azubis/Auslernern hat einen faszinierenden Beschäftigungseffekt von 50 % (3 Auslerner auf 2 Vollzeitplätzen). Die »Funktionäre« am Verhandlungstisch waren begeistert.

In der Praxis ist das Modell unbeliebt. Bei allen Beteiligten herrscht das Vollzeit-Denken vor. Die Azubis/Auslerner wollen – egal aus welchen Gründen – lieber Vollzeit, die suchenden Führungskräfte sowieso. Und wer steht im Konflikt? Das einzelne Betriebsratsmitglied vor Ort, das der Vollzeit-Umwandlung, die ja jeder der Beteiligten will, zustimmen soll und auch letztlich zustimmt, obwohl er sich mit seinem politischen Willen durchaus dem Bündnis für Arbeit verpflichtet fühlt. Zuvor hatten die Personalreferenten den Konflikt zwischen Förderung des Bündnisses für Arbeit und der Loyalität zu dieser Regelung einerseits und den Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter bzw. Bewerber andererseits, die natürlich alle Vollzeit wollten, durchzustehen.« (DGfP 1998, S. 107 ff.)

## **IDEE DER ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG – FAZIT UND AUSBLICK**

So fällt dann auch die zusammenfassende Bewertung der Arbeitszeitflexibilisierung als Instrument der Beschäftigungssicherung bei HEW zurückhaltend aus:

»Der Grundgedanke unserer Überlegungen zur Beschäftigungssicherung war die Idee, die Kapazität vorhandener Arbeitsplätze zu nutzen, zunächst Ersatzbedarf zu schaffen und diese Kapazität dann auf mehr Menschen, also auf mehr Arbeitsverhältnisse zu verteilen.

Die Akzeptanz des angebotenen Instrumentariums ist unterschiedlich, überwiegend zögerlich.

Überraschenderweise ist das Angebot zur Altersteilzeit (als echtes Teilzeitmodell) ausschließlich von Männern angenommen worden, obwohl eher mit der Annahme durch Frauen gerechnet worden war.

Die Übernahme von Auslernern in der ›verordneten‹ Teilzeitform ist nach wie vor ungeliebt. Jede Gelegenheit zur Umwandlung auf Vollzeit wird von Führungskräften und den Auslernern genutzt.

Die Bereitschaft, Wahlarbeitszeit in Anspruch zu nehmen – natürlich ohne Lohnausgleich –, ist begrenzt. Dazu werden ›willige‹ Mitarbeiter häufig von Führungskräften ›ausgebremst‹.

Das Angebot zum – unbezahlten – Langzeiturlaub ist eine Option für die Mitarbeiter und wird – von einem Anlaß abgesehen – nur in geringer Zahl in Anspruch genommen. Die Ausnahme bilden überwiegend Mitarbeiterinnen, die mit dem Langzeiturlaub den Erziehungsurlaub verlängern.

Die Möglichkeit zum vorzeitigen Ruhestand wird dagegen von ca. 90 % der Berechtigten in Anspruch genommen. Die vernünftiger Alternative, gleitend aus dem Arbeitsleben auszusteigen, kommt kaum zum Tragen. ›Ganz oder gar nicht‹ heißt die Devise.

Ganz aktuell verhandeln Geschäftsleitung und Betriebsrat im Auftrag der Tarifpartner den Entwurf einer Ergänzung des Firmentarifvertrages, der unsere Vorstellungen zur Beschäftigungsförderung und -sicherung weiter stützen soll. Im Gespräch ist u. a. eine Erhöhung der Quote von Mitarbeitern in Wahlarbeitszeit, um eine Zielgröße vorzugeben, an die das Unternehmen und seine Führungskräfte gebunden sind.

Neue zusätzliche Arbeitsplätze werden durch neue Geschäftsaktivitäten, die aber in Tochtergesellschaften organisiert sind, geschaffen. Hier stellt sich die zusätzliche Aufgabe, die Mobilität der Mitarbeiter und die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Unternehmen der HEW-Gruppe zu fördern, um Beschäftigungssicherung zu betreiben.« (DGfP 1998, S. 108 f.)

## **VEAG VEREINIGTE ENERGIEWERKE AG: TEILZEIT-ARBEIT ZUR BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG<sup>4</sup>**

Die VEAG Vereinigte Energiewerke AG mit Sitz in Berlin wurde nach der Wende Ende des Jahres 1990 als Rechtsnachfolgerin der einstigen DDR-Kombinate »Braunkohlekraftwerke« und »Verbundnetz Energie« gegründet. Sie übernahm im Februar 1991 die überregionale Energieerzeugung und -verteilung in den neuen Bundesländern. Braunkohle ist mit einem Anteil von 90 % die wichtigste Quelle der Energieerzeugung. Mit 7.400 Mitarbeitern wurden im Jahre 1998 Umsatzerlöse von 4,8 Mrd. DM erzielt.

Die VEAG hat sich zum Ziel gesetzt, zum einen schnellstmöglich eine umweltverträgliche und wettbewerbsfähige Energieversorgung modernen Standards aufzubauen. Dazu gehören die teilweise Sanierung, die teilweise Stilllegung sowie der teilweise Neubau von Kraftwerken. Zugleich will die VEAG ihrer wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Verantwortung als große Arbeitgeberin der Region nachkommen. Dabei steht sie natürlich massiv unter Druck, denn der noch nicht lange den Regeln des freien Wettbewerbs folgende Energiemarkt ist derzeit geprägt von Durchleitungsbestrebungen und Preiswettbewerb.

Diese Zielsetzungen werden durch eine Übergangsregelung zum Schutz der ostdeutschen Braunkohleverstromung unterstützt, die hier die Ablehnung der Durchleitung nach Einzelfallprüfung ermöglicht. Der Stromvertrag beinhaltet die Verpflichtung der Kommunen in Ostdeutschland, 70 % ihres Stroms weiterhin über die Regionalversorgung, also über die VEAG, zu beziehen und lediglich 30 % ihres Strombedarfs mit eigenen Kraftwerken zu decken. Allerdings läßt sich die Einhaltung der Schutzklausel rein technisch bzw. physikalisch schwer überprüfen, da dem Strom nicht nachzuweisen ist, ob er nun durch Braunkohle, Windkraft, Atomkraft oder Wasserkraft erzeugt wurde.

Erst auf lange Sicht ist die VEAG mit Braunkohle wettbewerbsfähig, da ein hoher Sanierungsbedarf der Kraftwerke besteht (Umweltauflagen, technische Standards), der erst im Jahr 2003 abgeschlossen sein wird – die Investitionssumme beträgt insgesamt 20 Milliarden DM.

### **1991 – RAHMENSOZIALPLAN**

1991 waren bei der VEAG noch 27.800 Mitarbeiter beschäftigt. Es bestand allerdings ein hoher Personalüberhang, der insbesondere auf drei Hauptgründe zurückzuführen war:

1. Absatzeinbruch um 40 % – vor allem durch die Schließung energieintensiver Industriebetriebe der ehemaligen DDR.

4 Die nachfolgenden Ausführungen basieren in erster Linie auf ein Interview, das am 27.07.1999 bei der VEAG, Werk Jänschwalde, geführt wurde. Gesprächspartner waren: Frank Heinze, Kraftwerk Jänschwalde, Betriebsrat und Vorsitzender des Tarifausschusses des Konzernbetriebsrates und Dr. oec. Wilfried Jank, Hauptverwaltung, Abteilung Arbeitsrecht/Personalanpassung. Auf weitere Quellen wird an den entsprechenden Textstellen direkt hingewiesen.

2. Personelle Überbesetzung und hohe Wertschöpfungstiefe – lediglich die Hälfte des Personals war im Kernbereich Strom-/Wärmeerzeugung beschäftigt, die andere Hälfte im nicht gleichbleibend ausgelasteten Bereich Instandhaltung.
3. Rationalisierung – in vielen Kraftwerken der VEAG wurden die geltenden Umweltstandards nicht erfüllt. Um dem entgegenzuwirken, gab es zwei Möglichkeiten: entweder Nachrüstung oder Stilllegung und Neubau moderner Kraftwerke. Da letzteres wirtschaftlich günstiger war als ersteres, wurden lediglich zwei Kraftwerke saniert und insbesondere ein Kraftwerk («Schwarze Pumpe») nach modernen technischen und Umweltstandards neu gebaut. Infolgedessen sank der Arbeitskräftebedarf in diesen Bereichen zwischen 20 und 40 %.

Um den Personalabbau von 28.000 Mitarbeitern im Jahre 1991 auf 6.000 im Jahre 2000 sozialverträglich zu gestalten, wurde 1991 ein Rahmensozialplan erarbeitet, der sich vor allem auf drei Maßnahmen stützte:

- Ausgliederungen, vor allem der Instandhaltung;
- Aufhebungsverträge mit Abfindungen;
- Altersregelung (Vorruhestand ab 55).

Diese Maßnahmen hatten zunächst einen hohen Effekt: Ausgliederungen und Ansiedlung von mittelständischen Firmen führten zu einem Abbau von ca. 6.000 Stellen. Ob die Mitarbeiter dadurch dauerhaft einen neuen Arbeitsplatz fanden, muß hier offen bleiben. 6.000 Mitarbeiter nahmen die Altersregelung in Anspruch. Auch Aufhebungsverträge mit Abfindungen wurden anfangs angenommen, so daß im Jahr 1994 die Zahl der Beschäftigten auf 13.343 gesunken war. Allerdings war damit der Personalabbaubedarf noch nicht gedeckt, die Maßnahmen jedoch weitestgehend ausgereizt.

## **1994 – GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG ZUR TEILZEIT**

Bereits 1992 wurde darüber nachgedacht, durch Umverteilung der vorhandenen Arbeit Beschäftigung zu sichern und Personalkosten zu senken. Eine Betriebsvereinbarung vom 28. Januar 1993 zu Job-sharing lief allerdings ins Leere. Die 1994 durchgeführte Mitarbeiterbefragung machte deutlich, daß eine Halbierung der tarifvertraglichen Arbeitszeit nur von wenigen Mitarbeitern akzeptiert wird. Dabei dürfte auch das Lohnniveau Ost, das nominal 82 %, reell aber 60 – 70 % des Westniveaus ausgemacht habe, eine Rolle gespielt haben.



»Die Mehrzahl der Mitarbeiter äußerte sich dahingehend, daß die Vergütung für Teilzeitbeschäftigung nicht allzuweit unter dem Niveau der Vollzeitvergütung liegen dürfte, um den notwendigen Lebensunterhalt sicherzustellen. Auch müsse der freiwillige Übergang auf Teilzeitbeschäftigung mit einer längerfristigen Beschäftigungsgarantie verbunden sein. Sollte später doch Arbeitslosigkeit eintreten, darf das Versorgungsniveau durch die vorausgegangene Teilzeitarbeit nicht eingeschränkt sein.« (VEAG 1997, S. 8)

Die Akzeptanzgrenze lag ungefähr bei einer Arbeitszeitverkürzung von 10 % ohne Lohnausgleich. Dafür konnten 10 % mehr Beschäftigte im Unternehmen gehalten werden (= Geben und Nehmen).

Mit der »Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit« vom 20. Dezember 1994 wurde unter Beachtung dieser Erkenntnisse das Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen bei der VEAG beträchtlich ausgeweitet (vgl. Abbildung 19).

Es wurde damit ein Rahmen für Standort-Teilzeitregelungen gegeben, für maßgeschneiderte Konzepte in Form von Einzelbetriebsvereinbarungen. Die einzige Vorgabe des Vorstandes bestand darin, kostenneutrale Beschäftigungseffekte zu erzielen. Die Ausgestaltung (inklusive Beschäftigungsgarantie) richtete sich jeweils nach den Anforderungen, Gegebenheiten und Problemen direkt vor Ort.

Der Weg wurde durch eine tarifvertragliche Öffnungsklausel geebnet, die Teilzeitarbeit zur Beschäftigungssicherung erlaubte, jedoch die betriebliche Vereinbarung von der Zustimmung der Gewerkschaften abhängig machte. Inzwischen sind am 25.6.1998

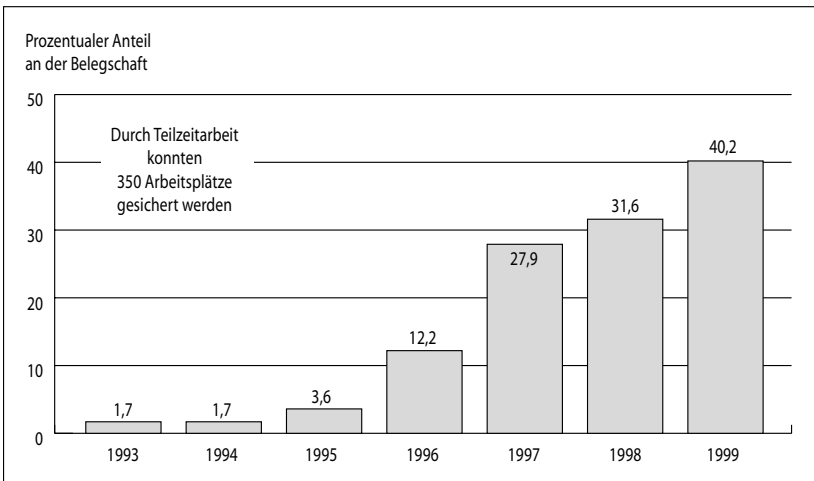


Abb. 19: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im VEAG-Konzern

(Quelle: VEAG)

zwischen dem Arbeitgeberverband energie- und versorgungswirtschaftlicher Unternehmen e.V. (AVEU), Berlin, und den Gewerkschaften Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Hannover, der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Stuttgart, und der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG), Bochum, ein Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und Flexibilisierung sowie ein Altersteilzeit-Tarifvertrag vereinbart worden, die weitergehende Spielräume eröffnen.

### 1999 – RAHMENVEREINBARUNG »ARBEITSZEIT-FLEXIBILISIERUNG«

Ende 1998 war mit einem Belegschaftsstand im VEAG-Konzern von 7.662 Beschäftigten (vgl. Abbildung 20) das Personalabbau-Ziel noch nicht erreicht. Von den 1.235 Personen, die das Unternehmen weniger beschäftigte als zum Vorjahresstichtag, verließen 416 Mitarbeiter das Unternehmen auf der Grundlage der betrieblichen Vorruhestandsregelung. Rund 60 % der Abgänge beruhten auf Aufhebungsverträgen, die auf der Basis von Sozialplänen mit den Mitarbeitern geschlossen wurden. Konzernweit arbeiteten am Jahresende 2.189 Mitarbeiter in Teilzeit – fast jeder dritte Mitarbeiter (VEAG 1998).

Die Möglichkeiten, den Abbau durch Teilzeitarbeit abzumildern, gelten als ausgeschöpft, so daß nun die Arbeitszeitflexibilisierung in den Vordergrund rückt. Vor dem

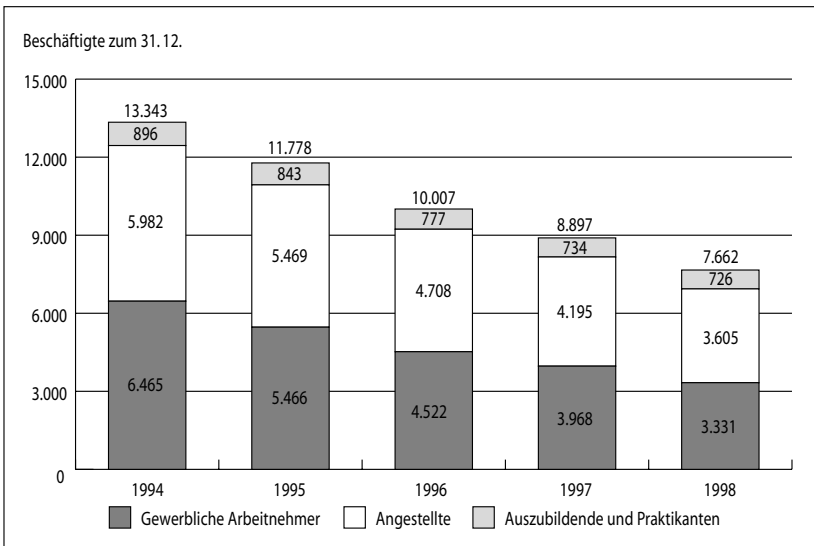


Abb. 20: Personalentwicklung bei der VEAG 1994 – 1998 (Konzern)

(Quelle: VEAG 1997, S. 25)

Hintergrund der oben genannten Tarifverträge wird am 30. März 1999 eine »Rahmenvereinbarung zur Arbeitszeit in den Betrieben der VEAG« mit dem Konzernbetriebsrat vereinbart. Damit soll der Einstieg in Langzeitkonten bzw. Lebensarbeitszeitkonten ermöglicht werden.

Beschäftigungssicherung nach dem Solidarprinzip der Umverteilung von Arbeit ist nicht leicht umzusetzen. Bei der VEAG hat sich eine Struktur von zentralen Rahmenvereinbarungen und standortbezogen angepaßten Lösungen bewährt:

### **BEISPIEL »SCHWARZE PUMPE«**

Den Durchbruch bei der Einführung der Teilzeit brachte der Neubau des Kraftwerkes »Schwarze Pumpe« mit einem Bedarf von 287 Vollzeitbeschäftigten. Es wurden aber – und genau das war der entscheidende Schachzug – ausschließlich Teilzeitarbeitsverhältnisse angeboten, und zwar auf allen Ebenen. Zu diesem Zweck wurde für das im Schichtdienst tätige Personal ein neues Modell entwickelt (35,2 anstatt 39 Stunden wöchentliche Arbeitszeit). Es brachte einen Beschäftigungseffekt von 30 Stellen; insgesamt konnten in »Schwarze Pumpe« durch die Teilzeitregelung 320 Mitarbeiter beschäftigt werden. Allgemeine Einkommensverbesserungen wären zukünftig in dem Fall möglich, daß tariflich eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung vereinbart und somit der Einkommensunterschied zwischen Voll- und Teilzeit schrumpfen würde.

### **BEISPIEL KRAFTWERK JÄNSCHWALDE**

Im Kraftwerk Jänschwalde brachte die Übertragung des Teilzeitmodells »Schwarze Pumpe« durch die Einführung einer fünften Schicht einen Beschäftigungseffekt von 100 Teilzeitstellen, so daß die Beschäftigungszahl im Schichtbetrieb nicht, wie ursprünglich geplant, von 1.000 auf 722, sondern auf 822 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert wurde. Die Teilzeitquote in diesem Kraftwerk liegt nun bei 60 %.

Die in diesem Kontext vereinbarte Drei-Jahres-Frist für den Schutz der Beschäftigten vor betriebsbedingten Kündigungen läuft Ende 1999 aus. So mußte eine neue Regelung gefunden werden, die eine Verlängerung dieser Frist bringen sollte. Auch hier Geben und Nehmen: Der Samstag wurde als Regelarbeitszeit wieder eingeführt. Dadurch entfallen die Zuschlagssätze der Wochenendarbeit an diesem Tag – im Gegenzug wurde der Kündigungsschutz bis zum Jahr 2001 verlängert. Mitarbeiter, deren Stel-

len zur Disposition stehen, werden intern qualifiziert und auf frei werdende Stellen, die nicht abgebaut werden sollten, umgesetzt.

## **1999 – WO STEHT DIE VEAG UND WAS BRINGT DIE ZUKUNFT ...**

Die VEAG verfügt mittlerweile über eine konzernweite Teilzeitquote von 40,2 % (Stand: Juli 1999), davon über 50 % in Schichtbetrieben – das neue Modell hat sich demnach gut bewährt und wurde bereits von der Preussen Elektra abgewandelt übernommen. Die Attraktivität dieses Modells ist darauf zurückzuführen, daß Bedarf, Auslastung und Effekt im Schichtbetrieb exakt kalkulierbar sind.

In den Bereichen außerhalb des Schichtdienstes verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittlerweile über erheblich mehr zeitliche Flexibilität als früher, vor Einführung der Vertrauensarbeitszeit. Diese Regelung basiert insoweit auf gegenseitigem Vertrauen, als Stechuhren abgeschafft sind und die Arbeitszeit in Form von 12-Monats-Konten individuell registriert und saldiert wird.

Der Gesamteffekt der Teilzeit liegt bei nunmehr 350 gesicherten Stellen – ein Ergebnis, das sich durchaus sehen lassen kann.

Das Thema Altersteilzeit wird eher kritisch bewertet. Dieses Instrument ist konzernweit zwar noch nicht völlig ausgereizt, jedoch ist dessen praktische Wirkung eher problematisch im Vergleich zum Vorruhestand, denn Altersteilzeit führt durchschnittlich zu einer vergleichsweise längeren Betriebszugehörigkeit als der Vorruhestand. Damit wird die Altersstruktur des Betriebes unausgewogen. Voraussetzung sei allerdings eine Verbesserung der gesetzlichen Regelungen dieser Maßnahme.

Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen werden zukünftig eine geringere Bedeutung haben. Schon bisher waren die Abfindungen mit in der Regel bis zu 50.000 DM nicht üppig bemessen. Dieses Instrument wird zukünftig zumindest in einem Bereich regelmäßig eingesetzt werden – bei Stilllegungen von Standorten bzw. bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Stellen ersatzlos abgebaut werden müssen.

Als Alternative wird noch in diesem Jahr eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft gegründet werden: die BIQ (Gesellschaft für Beschäftigung, Industrieflächenmanagement und Qualifizierung) als 100%ige Tochter der VEAG. Sie wird schwerpunktmäßig zwei Aufgaben erfüllen. Der eine Bereich ist das Industrieflächenmanagement: Restarbeiten auf den Arealen stillgelegter Standorte werden ausgeführt und diese Flächen mit dem Ziel der Ansiedlung kleiner und mittlerer Betriebe vermarktet. Die zweite Aufgabe besteht in einer auf 12 Monate befristeten Aufnahme von Beschäftigten, die betriebsbedingt gekündigt wurden. Sie werden beruflich fortgebil-

det, um »fit« für den Arbeitsmarkt zu werden – dies beinhaltet ebenso, daß die BIQ bei deren Bemühungen, neue Stellen zu finden, behilflich sein wird. Finanziert wird das Ganze über einen Teil der Sozialplanabfindung der betroffenen Beschäftigten und zum Teil über die Bundesanstalt für Arbeit durch die sog. »Kurzarbeit Null«. Eine Befristung der Existenz der BIQ ist bislang nicht vorgesehen; sollte eines Tages der eigene Bedarf nicht mehr ausreichen, wäre eine Kooperation mit anderen Unternehmen der Branche denkbar.

Im Bereich der Ausbildung verfügt die VEAG mit 9 % über die höchste Ausbildungsquote in Ostdeutschland – sie wurde von Berlins Oberbürgermeister Eberhard Diepgen zum ausbildungsfreundlichsten Betrieb gekürt. 70 % des Nachwuchses wird nach Abschluß der Ausbildung zunächst für ein Jahr übernommen, 60 % erhalten danach ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Auch der akademische Nachwuchs wird von der VEAG auf zwei Arten gefördert. Zum einen existiert eine Ingenieurausbildung mit zwei Schwerpunkten in Kooperation mit der Fachhochschule Zittau, die das Studium mit Berufspraxis verbindet. Des weiteren bietet die VEAG Traineeprogramme an, die auf die Betriebsebene ausgeweitet werden.

Insourcing – nach dem Motto »Kosten statt Köpfe« sollen Fremd- und Eigenleistungen mit dem Ziel einer Kostenstrukturverbesserung durch interne Flexibilisierung verglichen werden. Vorgeschlagen wird, daß bei diesem kostenrechnerischen Vergleich bei der Bewertung der Fremdleistung ein Koordinationszuschlag berücksichtigt wird. Denn Outsourcing verursacht nicht zu unterschätzende Organisations-, Planungs- und Koordinationskosten. Eigenfertigung wird dann vergleichsweise günstiger als bisher angenommen.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder hat im Vergleich zu anderen Energieversorgern bei der VEAG kaum Gewicht, denn sie konzentriert sich strategisch auf das Kerngeschäft, nicht auf Diversifizierung. Daraus erklären sich auch die Ausgliederungsaktivitäten der VEAG; sie unterstützt lediglich die Ansiedlung von kleinen und mittleren Unternehmen an Standorte mit (Teil-)Stillegungen (s.o.) und stellt Risikokapital zur Erschließung neuer Geschäftsfelder zur Verfügung, wodurch sich ihr ein höherer Spielraum eröffnet als bei eigenen Diversifizierungsaktivitäten.

Der Blick in die Zukunft ist nicht unbedingt rosig. Betriebsrat wie auch Personalführung prognostizieren eine weitere Verschärfung der Marktsituation durch die fortschreitende Deregulierung, begleitet von einem weiter wachsenden Wettbewerbsdruck u. a. durch fortschreitendes Preisdumping – damit würde die Zielsetzung eines sozialverträglichen Personalabbaus erneut unter Druck kommen.

Anfang Dezember 1999 wird bekannt, daß der Vorstand der VEAG ein Drittel der rund 6.000 Arbeitsplätze abbauen will. Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende spricht sich

dagegen aus, weil noch nicht klar sei, welche Kompetenzen bei dem Unternehmen verblieben.

## LITERATUR

- Beimann, Manfred (1998): Unternehmensinterne Stellenvermittlung bei der Deutschen Lufthansa AG. In: Personalführung, Heft 12, S. 34-36.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (1999): Systematisches Beschäftigungs-Management in der Praxis: Kosten senken – Beschäftigung sichern. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1996): Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Gütersloh.
- Bertelsmann Foundation and Hans Böckler Foundation (eds.) (1998): The German Model of Codetermination and Cooperative Governance. Gütersloh.
- Blessing, Karlheinz (1999): Nicht außer Atem kommen. In: Die Mitbestimmung, Heft 8, S. 32 f.
- Bosch, Gerhard (1990): Qualifizieren statt Entlassen, Opladen.
- Bosch, Gerhard (1995): Wenn Personalabbau droht. In: WSI Mitteilungen, Heft 7, S. 422-430.
- Bosch, Gerhard/Kohl, Heribert/Schneider, Wolfgang (1995): Handbuch Personalplanung: ein praktischer Ratgeber. Köln.
- Breuer, Thomas (1997): Arbeitszeitflexibilisierung in der Energieversorgung. In: Personal 1997, Heft 7, S. 361-365.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1999): Soziale Sicherung im Überblick. Bonn.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (1997): Instrumente der Personalarbeit. Praktische Handlungshilfe für Klein- und Mittelbetriebe. 7. Auflage. Köln.
- Däubler, Wolfgang/Erhardt, Michael (1999): Beschäftigungssicherung als Teil der Unternehmenspolitik. In: Arbeitsrecht im Betrieb 1999, Heft 12, S. 677-685.
- DeCenzo, David A. und Robbins, Stephen P. (1999): Human Resource Management. New York et. al.
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Abt. Arbeitsmarktpolitik (Hrsg.) (1998): Wenn Personalabbau droht – Hilfen des neuen Arbeitsförderungsrechts bei betrieblichen Krisen. Düsseldorf.
- DGfP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) (1998): Bündnisse für Arbeit im Betrieb: Wege betrieblicher Standortsicherung. Köln.
- Dörrenbächer, Christoph/Meißner, Heinz-Rudolf/Schmitt, Andreas (1997): Business Reengineering. Köln.
- Duschek, Stephan und Wirth, Carsten (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 73-110.
- Engelberg, Achim (1999): Unternehmerische Beschäftigungspolitik – das Beispiel der EKO Stahl GmbH. Düsseldorf.
- Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerke Köln AG (GEW) (Hg.) (1996): Flexible Arbeitszeit. Köln (Eigendruck).
- Gaugler, Eduard (1995): Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In: Scholz, Christian und Djarrahzadeh, Maryam: Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, S. 35-49.

- Gruber, Rudolf (1997): Die Zukunft gestalten – Chancen kommunaler Energieversorgungsunternehmen. Köln.
- Gutmann, Joachim (Hrsg.) (1997): Flexibilisierung der Arbeit. Stuttgart
- Hamm, Ingo (1999): Flexible Arbeitszeit in der Praxis. Köln.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen. Düsseldorf.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (o.J.): ADAPT-Projekt CRETA, Aktive Beschäftigungspolitik in Betrieb und Region. Düsseldorf.
- Hartz, Peter (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Frankfurt am Main.
- Heidemann, Winfried (1999): Beschäftigungssicherung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf.
- HEW (Hamburgische Electricitäts-Werke AG) (o.J.): HEW 2000. Hamburg.
- Hielscher, Volker und Hildebrandt, Eckart (1999): Zeit für Lebensqualität – Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. Berlin.
- Initiative für Beschäftigung (Hg.) (1998): Beschäftigung konkret! Beispiele innovativen Handelns. Bensheim.
- Knuth, Matthias und Vanselow, Achim (1995): Über den Sozialplan hinaus. Berlin.
- Kutscher, Jan/Weidinger, Michael/Hoff, Andreas (1996): Flexible Arbeitszeitgestaltung. Wiesbaden.
- Mayerhofer, Helene (1999): Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen. Düsseldorf.
- Möllene, Matthias und von Arx, Sabine (1995): »Management of change« bei Lufthansa – durch teamorientierte interne Sanierungsgruppen. In: Wunderer, Rolf und Kuhn, Thomas: Innovatives Personalmanagement. Neuwied et al., S. 527-554.
- Mößinger, Werner (1999): Die DB Arbeit im Rahmen des Beschäftigungsbündnisses Bahn. In: Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland, Heft 2, S. 34-39.
- Müller, Hans-Erich und Prangenberg, Arno (1997): Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe. Köln.
- Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Frankfurt/New York.
- O.V. (1999): Konsens statt Marktdruck. In: Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW) (Hg.): Sammel-schiene. Das Mitarbeiter-Magazin der HEW, Heft 3, S. 10-11.
- Paege, Joachim (1997): Langzeiturlaub »salonfähig« machen. In: Personalführung, Heft 1, S. 8-13.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (1997): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden.
- Pfaffenberger, Wolfgang/Scheele, Ulrich/Salge, Katrin (1999): Energieversorgung nach der Deregulierung: Entwicklungen, Positionen, Folgen. Berlin.
- Promberger, Markus/Rosdücher, Jörg/Seifert, Hartmut/Trinzek, Rainer (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Berlin.



- RKW Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (1996): RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Auflage. Neuwied.
- Rosdücher, Jörg (1998): Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag – Perspektiven einer qualitativen Tarifpolitik. In: Personalführung, Heft 12, S. 38-43.
- Sattelberger, Thomas (1998): Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz des Wissenskapitals. In: Personalführung, Heft 12, S. 22-28.
- Schömann, Klaus/Mytzek, Ralf/Gülker, Silke (1998): Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries. Berlin.
- Scholz, Christian und Oberschulte, Hans (Hg.) (1994): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München.
- Seisl, Petra (1998): Der Abbau personeller Überkapazitäten. Berlin.
- Sydow, Jörg (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Gütersloh.
- VEAG (Vereinigte Energiewerke AG) (Hg.) (1997): Teilzeit-Arbeit in der VEAG Vereinigte Energiewerke AG. Berlin (Eigendruck).
- Vogelsang, Annette (1999): Zeitarbeit – Ausbeutung und Sprungbrett? In: Die Mitbestimmung, Heft 8, S. 43-46.
- Wind, Jerry Yoram and Main, Jeremy (1998): Driving Change. New York et. al.



# Anhang

**CHECKLISTE:  
HANDLUNGSSPIELRAUM BEI SOZIALVERTRÄGLICHEM  
PERSONALABBAU**

Maßnahmen	realisierbar (1 – sehr gut bis 6 – ungenügend)						Effekt
	1	2	3	4	5	6	
<b>Unternehmenspolitik</b>							
<b>1. Ergebnissteigerung</b>							
Neue Geschäftsfelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Innovationsfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kooperative Erschließung von Märkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kostensenkung Sachaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2. Reorganisation</b>							
Teamarbeit und flachere Hierarchien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Veränderte Organisationskonzepte: TQM, KVP etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bildung von Profitcentern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ausgliederung und Fremdvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kooperation im Netzwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Partnerschaftliche Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>3. Produktionsplanung</b>							
Erweiterte Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rücknahme von Fremdaufträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vorziehen v. Reparatur-/Wartungs-/Erneuerungsaufg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zeitliche Streckung von Rationalisierungsinvestitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Personalpolitik</b>							
<b>4. Qualifizierung</b>							
Veränderung der Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fortbildung/Umschulung/qualifiziertes Anlernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Förderung der Beschäftigungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Maßnahmen	realisierbar (1 – sehr gut bis 6 – ungenügend)						Effekt
	1	2	3	4	5	6	
<b>5. Arbeitszeitgestaltung</b>							
Abbau von Mehrarbeit, Überstunden, Sonderschichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Urlaubsverlagerung, Urlaubsgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitszeitverkürzung (ohne Lohnausgleich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Job-sharing-Teilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hausverbundene Telearbeit in Teilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sabbatical-Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Partnerschaftliche Arbeitsplatzsicherung (in Krisen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>6. Entgeltflexibilisierung</b>							
Lohnsenkung/Abbau von Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Einführung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Freizeitausgleich statt Mehrarbeitsvergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
allgemeine Entgeltminderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ausgründung in eine Niedriglohngesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>7. Indirekter Personalabbau</b>							
Einstellungsstopp/Nutzung der natürlichen Fluktuation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge/Leiharbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzungen/Versetzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Interner Azubi-Pool	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bildung von Personaleinsatzgruppen (Reservepools)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personaleinsatzpool als intern. Zeitarbeitsunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>8. Sonstige Personalabbau-Maßnahmen</b>							
Outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frühverrentung (vorzeitige Pensionierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aufhebungsvertrag mit Abfindungszahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>9. Überbetriebliche Personalpolitik</b>							
Job-Rotation im Netzwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Überbetriebl. Arbeitskräftepool im Branchennetzwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verleih/Tausch von Arbeitnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kooperation mit Zeitarbeitsfirma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Übergang an Beschäftigungs- (ABS-)Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG BEI ENERGIEVERSORGERN

– ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf –

## FRAGEBOGEN

Stichwort	Frage
<b>A Unternehmenssituation</b>	
1. Unternehmen	Beschreiben Sie bitte kurz Ihr Unternehmen (z. B. Eigentumsverhältnisse, Größe, Produktprogramm)
2. Gesprächspartner	Welche Funktion üben Sie aus?
3. Wettbewerbssituation	Wie beurteilen Sie die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und wie schätzen Sie die Zukunft ein?
4. Personalentwicklung	Wie hat sich die Personalsituation entwickelt?
<b>B Unternehmenspolitik</b>	
1. Personalabbau	Ist mit Personalabbau zu rechnen? In welchem Umfang? Aus welchen Gründen? Stand? Gibt es Erfahrungswerte?
2. Kommunikation	Beschäftigungssicherung: Wer ist wie einbezogen?
3. Regelungsgeflecht	Welche Vereinbarungen und/oder mündliche Absprachen zu den Themen Standort-/Beschäftigungssicherung gibt es bereits?
4. Restriktion Unkündbarkeit	Inwieweit kann Unkündbarkeit zum Problem für das Unternehmen werden?
5. Direkter Personalabbau	Ist der »goldene Handschlag« heute noch eine Alternative?
6. Arbeitszeitverkürzung	Wäre Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich (wie bei VW) in Ihrem Unternehmen umsetzbar?
7. Teilzeit	Welche Bedeutung hat Teilzeitarbeit in Ihrem Unternehmen? Ist das Modell der Altersteilzeit bereits ausgereizt?
8. Indirekter Personalabbau	Gibt es einen konzerninternen Arbeitsmarkt? Wenn ja, wie ist er organisiert? Lassen sich Beschäftigungseffekte zurechnen?
9. Entgeltstruktur	Spielt eine Änderung der Entgeltstruktur im Tausch gegen Arbeitsplatzgarantie eine Rolle? (Gibt es Unterschiede in den Regelungen bei Neuverträgen im Vergleich zu Altverträgen?)
10. Qualifizierung	Welche Bedeutung haben Qualifizierungsmaßnahmen in Zusammenhang mit Personalabbau? (intern, überbetrieblich: z. B. Verbindung mit Arbeitsmarktpolitik, Branchennetzwerk o. ä.?)
11. Reorganisation	Welche Bedeutung haben Outsourcing und Insourcing für die Beschäftigungssicherung?
12. Turn-Around	Welche zentralen unternehmenspolitischen Stellhebel werden eingesetzt? Neue Ertragsquellen? Einsparung Sachaufwand? Einsparung Personalaufwand?
13. Change Management	Welche Maßnahmen halten Sie für besonders wirksam? Wie gestalten Sie den Wandlungsprozess? (Führung, Kommunikation, Beteiligung, Konflikte)
14. Liberalisierung	Welche Chancen, welche Risiken bringt die Liberalisierung für Ihr EVU? Was erwarten Sie von Brüssel?
15. Gesellschaftspolitische Bedeutung	Welche Chancen/Risiken bringt Ihre Beschäftigungssicherungspraxis für die Allgemeinheit?

## **BEWAG: KONSOLIDIERUNGSTARIF- VERTRAG (AUSZÜGE)**

---

Zwischen der  
Bewag Aktiengesellschaft  
– einerseits –

und der  
Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Bezirksverwaltung Berlin,  
Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Landesverband Berlin/Brandenburg,  
– andererseits –

wurde am 23. Juli 1999 folgender Tarifvertrag abgeschlossen:

### **PRÄAMBEL**

Die Bewag steht in der Notwendigkeit, sich den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, namentlich den Gegebenheiten des jetzt unbeschränkten Wettbewerbs in der Energieversorgung, zu stellen. Hierbei ist absehbar, daß der Druck auf alle Kostenpositionen, auch auf die Personalaufwendungen, weiter steigen wird. Dies wird, verbunden mit dem Preiswettbewerb, dazu führen, daß die Bewag die Personalkapazitäten in allen Bereichen des Unternehmens innerhalb eines kurzen Zeitraumes reduzieren muß.

Mit diesem Tarifvertrag soll ein für die Beschäftigten der Bewag sozialverträglicher Beitrag zur Kostenentlastung und zur Sicherung des Unternehmens geleistet werden. Mit dem Einsatz der in diesem Tarifvertrag genannten Instrumente zur Personalanpassung sowie ihrer wirksamen Nutzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Bewag zu einem wettbewerbsfähigen Unternehmen werden, das sich am Markt behaupten wird. Unter diesen Voraussetzungen wird die Bewag auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten.

## **1. VORRUHESTAND UND ALTERSTEILZEIT**

### **1.1 Allgemeines**

Durch das Absenken des Mindesteintrittsalters in den Vorruhestand sowie befristete zusätzliche Leistungen soll eine vorrangige und frühzeitige Inanspruchnahme von Vorruhestand und Altersteilzeit erreicht werden.

### **1.2 Vorruhestand – 55er-Regelung**

Das allgemeine Mindestalter für den Eintritt in den Vorruhestand gemäß § 2 Ziffer 1 Vorruhestands-Tarifvertrag wird auf die Vollendung des 55. Lebensjahres abgesenkt.

(...)

### **1.3 Vorruhestand vor Vollendung des 55. Lebensjahres**

Die Tarifvertragsparteien vereinbaren, die Möglichkeit einer Vorruhestandslösung für Beschäftigte auch vor Vollendung des 55. Lebensjahres insbesondere auf ihre sozialversicherungsrechtliche Machbarkeit und die finanziellen Auswirkungen zu überprüfen. Sie werden, soweit das Ergebnis der Überprüfung die Notwendigkeit ergänzender tarifvertraglicher Regelungen ergibt, unverzüglich ergebnisorientiert über den Abschluß entsprechender Vereinbarungen verhandeln.

### **1.4 Altersteilzeit**

Bei Vorliegen der Voraussetzungen des § 3 Vorruhestands-Tarifvertrag (Wegfall eines Arbeitsplatzes) wird für Beschäftigte mit Altersteilzeit-Vereinbarungen eine Aufstockungszahlung zur Altersversorgung im Umfang und unter entsprechender Anwendung von § 11 Ziffer 3 Vorruhestands-Tarifvertrag gewährt.

## **2. AUFHEBUNGSVERTRÄGE MIT ABFINDUNGEN**

Die Bewag wird das Ausscheiden aus dem Unternehmen unter Zahlung von Abfindungen als zusätzliches Instrument besonders fördern. Näheres wird durch eine Betriebsvereinbarung geregelt.



### **3. INDIVIDUELLE TEILZEITREGELUNGEN**

#### **3.1 Umwandlung bestehender Vollzeitarbeitsverträge**

Anträgen von Beschäftigten auf Vereinbarung eines Teilzeit-Vertragsverhältnisses soll unter Wahrung betrieblicher Interessen und Beachtung von § 3 Ziffer 1 Absatz 5 Satz 1 MTV entsprochen werden. Für Beschäftigte mit einem Vollzeit-Stammarbeitsverhältnis, die bis zum 12. November 1999 mit der Bewag ein spätestens ab 7. Juli 2000 wirksam werdendes unbefristetes Teilzeitarbeitsverhältnis mit höchstens 3/4 der Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten abschließen, wird die Differenz zur bisherigen Monatsvergütung wie folgt abgestaffelt: Im 1. Jahr 75 %, im 2. Jahr 50 % und im dritten Jahr 25 % der Brutto-Einkommensdifferenz. Auf Wunsch des Beschäftigten kann die Zahlung zum Zeitpunkt des Vertragswechsels in einem Betrag erfolgen. Maßgebend sind die Verhältnisse zum Zeitpunkt des Vertragswechsels. Die Ausgleichszahlung entfällt, sobald und sofern sie 100,00 DM unterschreitet.

Diese Regelung gilt entsprechend für die Änderung bestehender Teilzeitarbeitsverträge unter Senkung der vereinbarten Wochenarbeitszeit.

#### **3.2 Schaffung neuer Arbeitsplätze/Neueinstellungen**

Die Bewag wird bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze vorrangig die Einrichtung als Teilzeitarbeitsplätze prüfen. Sie wird bei der Einstellung neuer Beschäftigter vorrangig den Abschluß von Teilzeitarbeitsverträgen anstreben. Eine Einstellung von Auslernern wird grundsätzlich mit Teilzeit-Arbeitsverträgen erfolgen.

### **4. ARBEITSZEITMODELLE ZUR BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG**

#### **4.1 Allgemeines**

Die Tarifvertragsparteien vereinbaren, daß die Arbeitszeit für die Beschäftigten unter entsprechender Anpassung der Einkommen zur Sicherung eines möglichst hohen Beschäftigungsniveaus gesenkt werden kann. Solche Arbeitszeitregelungen sind zu vereinbaren, wenn durch Vorruhestand, Altersteilzeit, Abfindung und individuelle Teilzeit keine auf den Wettbewerb bezogene ausreichende und zeitnahe Personalbestandssenkung und/oder -aufwandsminderung erreicht werden kann. Um eine gegebenenfalls notwendige Umsetzung ab 1. Januar 2000 zu ermöglichen, sind die Verhandlungen über die Ausgestaltung der Arbeitszeitreduzierung spätestens Anfang Dezember 1999 aufzunehmen.

## **4.2**

Das Unternehmen verpflichtet sich, im Juli 1999 den Betriebsrat über die sich aus dem Wettbewerb ergebenden aktuellen Zielzahlen zu informieren. Bis Mitte November 1999 wird die Bewag dem Betriebsrat die aus der Anwendung dieses Tarifvertrages erzielten Ergebnisse präsentieren, um die Grundlage für die Aufnahme von Tarifverhandlungen über Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung zu schaffen. Die Tarifvertragsparteien stimmen darin überein, daß zwischen Unternehmen und Betriebsrat eine einvernehmliche Feststellung hinsichtlich der Zahlengrundlagen anzustreben ist.

## **5. INSOURCING**

Das Unternehmen verpflichtet sich, möglichst sämtliche Fremdaufträge durch den Einsatz des Instruments Insourcing zu ersetzen. Soweit Insourcing-Maßnahmen gegenüber Fremdaufträgen nicht wirtschaftlicher sind, sind sie auf den Zeitraum bestehender Überhänge zu befristen.

## **6. ERGÄNZENDE VEREINBARUNGEN ZUR DURCHSETZUNG DES KONSOLIDIERUNGSVERTRAGES**

### **6.1**

Während der Laufzeit dieser Vereinbarung wird zu § 19 Ziffer 3 Manteltarifvertrag folgendes hinzugefügt:

»Das Recht der Bewag zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses bleibt unberührt, wenn dem Beschäftigten vor Ausspruch der Kündigung eine Vorruhestandsvereinbarung oder eine Altersteilzeitvereinbarung gemäß den jeweils geltenden tarifvertraglichen Regelungen von der Bewag angeboten wurde und dieser das Angebot abgelehnt hat.«

### **6.2**

Während der Laufzeit dieser Vereinbarung wird zu § 6 des Tarifvertrages über Rationalisierungsschutz folgender Satz angefügt:

»Ansprüche aus diesem Vertrag entfallen ebenfalls, sofern einem Beschäftigten die Inanspruchnahme eines der Instrumente aus dem Konsolidierungstarifvertrag vom 23. Juli 1999 (ohne Ziffern 2 und 3) angeboten wurde und er dieses Angebot abgelehnt hat, ohne daß er entgegenstehende gewichtige Gründe geltend machen kann; die Erzielung eines geringeren Entgeltes allein ist hierbei kein gewichtiger Grund.«

### **6.3**

Die Regelungen gemäß Ziffern 6.1 und 6.2 treten am 15. November 1999 in Kraft, sofern aufgrund der bis dahin geschlossenen Einzelvereinbarungen die notwendige Reduzierung des Personalaufwandes (Zahlengrundlagen gemäß Ziffer 4.2) nicht erreicht wird. Soziale Härtefälle werden dann durch eine 4köpfige paritätische Arbeitsgruppe (Benennung durch Unternehmen und Betriebsrat), die soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen hat, entschieden.

Die Tarifvertragsparteien stimmen darin überein, daß die Regelungen der Ziffern 6.1 und 6.2 die uneingeschränkte Anwendung der dort genannten tarifvertraglichen Bestimmungen ergänzen.

## **7. PERSONALENTWICKLUNG**

Das Unternehmen verpflichtet sich, die Qualifizierung auf Arbeitsplätze zu fördern, die erstens mit dem Umbau des Unternehmens neu entstehen, die zweitens für den erweiterten Ersatz von Fremdleistungen durch Insourcing nötig sind und die drittens für einen Ausstieg aus dem Unternehmen erforderlich werden.

## **8. SONSTIGE REGELUNGEN**

### **8.1**

Die Bewag wird die Errichtung eines öffentlich geförderten Beschäftigungs- und Qualifizierungsbereiches prüfen und dazu Verhandlungen mit den entsprechenden Institutionen aufnehmen.

### **8.2**

Die Bewag wird vor Abschluß von Einzelvereinbarungen den jeweils betroffenen Beschäftigten die Beratung zu den Voraussetzungen und Folgen der jeweils angebotenen Instrumente anbieten. Sie kann diese Beratungsleistungen durch sachkundige Dritte erbringen lassen. Die Eigenverpflichtung des einzelnen, sich im Hinblick auf die für ihn geltenden speziellen Voraussetzungen insbesondere zu individuellen steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Belangen sachkundig zu machen, bleibt unberührt.

### **8.3**

Ein Anspruch im Einzelfall auf Abschluß einer Einzelvereinbarung besteht nicht.

## **9. INKRAFTTRETEN/GELTUNGSDAUER**

### **9.1**

Dieser Tarifvertrag tritt am 1. August 1999 in Kraft. Er ersetzt den Tarifvertrag vom 7. Oktober 1997.

### **9.2**

Dieser Tarifvertrag tritt am 31. Dezember 2002 außer Kraft. Während der Laufzeit des Tarifvertrages kann dieser von jeder Partei mit der Frist von einem Monat zum Quartalsende schriftlich gekündigt werden.

### **9.3**

Um die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen und ihre Auswirkung auf die Bewag insbesondere auf den Personalaufwand rechtzeitig berücksichtigen zu können, verpflichten sich die Tarifvertragsparteien zur regelmäßigen Überprüfung des Vertrages und verzichten ausdrücklich auf eine Nachwirkung gemäß § 4 Tarifvertragsgesetz nach dem 31. Dezember 2002.

### **9.4**

Die Bewag wird, soweit erforderlich, die Zustimmung des Aufsichtsrats zu diesem Tarifvertrag einholen.

Berlin, 23. Juli 1999

Bewag Aktiengesellschaft

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Bezirksverwaltung Berlin,  
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, Landesverband Berlin/Brandenburg

# **GRUNDSATZVEREINBARUNG ZUR BESCHÄFTIGUNGS- SICHERUNG BEI DER GASAG (BERLINER GASWERKE – AKTIENGESELLSCHAFT)**

---

## **PRÄAMBEL**

Die Schaffung neuer Rahmenbedingungen in einem liberalisierten Energiemarkt und die Ausrichtung der GASAG auf ein Energiedienstleistungsunternehmen führen zu einer Veränderung der Unternehmensstruktur.

Die notwendigen organisatorischen Änderungen verlangen Lösungen, die zwingende wirtschaftliche Erfordernisse mit der Mobilisierung der Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft und der sozialen Kompetenz der GASAG und ihren Anteilseignern verbinden.

Auf der Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der Vertragspartner wird diese Grundsatzvereinbarung mit dem Ziel abgeschlossen, bei aller wirtschaftlicher Notwendigkeit den Neuausrichtungsprozeß der GASAG auch nach sozialen Gesichtspunkten durchzuführen.

Ziel aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist es, betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen.

## **§ 1 GEGENSTAND**

Diese Vereinbarung definiert Grundsätze und Rahmenbedingungen für die Begleitung des Veränderungsprozesses in der GASAG.

## **§ 2 ZIELE**

Ziele dieser Vereinbarung sind:

- a) die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Handlungsfähigkeit sowie die Absicherung des Kerngeschäfts der GASAG in einem veränderten europäischen Gasmarkt;

- b) die Kalkulierbarkeit der Risiken des Einigungs- und Abwicklungsverfahrens bei der Gründung von Tochtergesellschaften, Übernahme von Beteiligungen und der Ausgliederung von Betriebsteilen;
- c) die Sicherung der Beschäftigung und Erhalt einer möglichst großen Anzahl von Arbeitsplätzen in der GASAG und ihren Beteiligungen;
- d) die Wahrung der Interessen betroffener Mitarbeiter/innen;
- e) die kontinuierliche Suche der GASAG nach neuen Geschäftsfeldern, um die wirtschaftliche Grundlage des Unternehmens langfristig zu sichern, vorhandenes Know-how zu nutzen und dauerhafte Beschäftigung zu generieren.

### **§ 3 GRUNDSÄTZE**

Die Gründung von Tochtergesellschaften, die Übernahme von Beteiligungen und die Ausgliederung von Betriebsteilen sind zulässig, wenn dies

- a) betriebswirtschaftlich nachvollziehbar die Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Geschäftsfelds mindestens sichern kann und perspektivisch eine Ausweitung realistisch erreichbar werden läßt – und/oder
- b) der Sicherung von Beschäftigung bei der GASAG und den Beteiligungen dient bzw. Risiken für das Kerngeschäft abwehren kann – und/oder
- c) eine erfolgversprechende Ausweitung der Geschäftsfelder ermöglicht – und/oder
- d) keine Konkurrenzsituation zu anderen Geschäftsbereichen der GASAG entstehen läßt und
- e) einen entscheidenden Einfluß der GASAG auf die Geschäftspolitik der neuen Unternehmenseinheiten sichert.

Vor Überleitung der Mitarbeiter/innen in Beteiligungen und ausgegliederte Betriebs- teile sind für die Gesellschaften mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften Tarif- verträge zeitnah abzuschließen.

#### **Protokollnotiz des Vorstandes:**

Einvernehmen besteht darüber, daß die Möglichkeit der Delegation von Mitarbeitern/innen in Töchter und Beteiligungen hierdurch nicht eingeschränkt wird.

### **§ 4 AUSGLIEDERUNGEN/GRÜNDUNGEN**

- 1) Die GASAG kann nach den Grundsätzen des § 3 allein oder mit Beteiligung Dritter Tochtergesellschaften gründen.

- 2) Kurzfristig gründet die GASAG die Beteiligung
  - IT-Services,
  - Costumer Care Center (CCC).
 In Vorbereitung ist ein weiteres Projekt
  - Technische Dienstleistungen.
- 3) Die GASAG-Organisation verändert sich im gleichen Zeitraum durch Aufbau von Center-Strukturen (Profit- und Cost-Centers), um den Anforderungen der Liberalisierung des Gasmarktes zu entsprechen sowie das Kerngeschäft der Gasversorgung zu sichern.
- 4) Für das Kerngeschäft nicht notwendige Tätigkeiten werden – sofern betriebswirtschaftlich nachvollziehbar die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Tätigkeiten mindestens gesichert werden kann – als selbständige Einheiten in der GASAG (Profitcenters), in Tochtergesellschaften oder in Beteiligungen weitergeführt. Tätigkeiten, die nach eingehender Untersuchung die Kriterien nicht erfüllen, werden aufgegeben, sofern dadurch keine negativen Auswirkungen auf das Unternehmen entstehen (z. B. Know-how-Verlust, Vergabeproblematik, Auswirkung auf Fixkostenverteilung). Dabei ist die Suche nach Dritten, die die Tätigkeiten mit dem bisherigen GASAG-Personal übernehmen, vorrangig zu betreiben und eine Beteiligung der GASAG sicherzustellen.
- 5) Der Gesellschaftsvertrag soll eine paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsratsgremien beinhalten.

## **§ 5 BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG**

- 1) Alle Vertragsparteien werden sich dafür einsetzen, so viele wirtschaftliche Arbeitsplätze wie möglich im Konzern zu erhalten bzw. zu schaffen.
- 2) Um betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen, sind folgende Schritte einzuhalten:
  1. Umschulung, Qualifizierung und Versetzung innerhalb der GASAG-AG,
  2. Umschulung, Qualifizierung und Versetzung bzw. Umsetzung innerhalb des GASAG-Konzerns und
  3. Umschulung, Qualifizierung und Vermittlung außerhalb des GASAG-Konzerns auf Grundlage noch zu vereinbarenden personalwirtschaftlicher Instrumente.
 Näheres regelt ein Tarifvertrag, der Bestandteil dieser Grundsatzvereinbarung ist.
- 3) Um die unter § 5 (2) aufgeführte Schrittfolge des Arbeitsplatzangebotes zu gewährleisten, ist zeitnah eine detaillierte Personalentwicklungsplanung zur Sicherung der internen Nachfolgeregelung und Vermeidung des Know-how-Verlustes vorzulegen.

- 4) Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einer neuen Gesellschaft tätig werden, tritt diese Gesellschaft in alle zum Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Rechte, Pflichten und Ansprüche aus Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarungen und Tarifvertrag ein, sofern keine abweichenden Regelungen vereinbart werden bzw. worden sind. Spätere eigene tarifliche Regelungen und Organisationsformen sind Angelegenheiten der neuen Gesellschaft, sofern Konzerntarifregelungen keine Anwendung finden.
- 5) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einem Betriebsübergang in neu gegründete Gesellschaften widersprechen, bleiben mit allen Rechten und Pflichten Betriebsangehörige der GASAG.
- 6) Die Begründung eines neuen Arbeitsverhältnisses zwischen der Tochtergesellschaft und GASAG-Beschäftigten ist individualrechtlich auf freiwilliger Basis möglich.
- 7) Die GASAG garantiert ein 5jähriges Rückkehrrecht vom Zeitpunkt des Betriebsübergangs an, sofern das Tochterunternehmen ein Sanierungs- oder Konkursfall wird.
- 8) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch Veränderungen – nach vorheriger Sozialauswahl entsprechend ihrer beruflichen Erfahrungen und den Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes – ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren, werden in das Beschäftigungscenter überführt. Gleiches gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer Überleitung in ein Tochterunternehmen widersprechen.  
Über die Einzelheiten der Sozialauswahl werden die Betriebsparteien gesonderte Vereinbarungen treffen.
- 9) Die Personalplanungen der Gesellschaften sind miteinander abzustimmen. Freie Stellen sind vorrangig mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns zu besetzen.

## **§ 6 BESCHÄFTIGUNGSCENTER**

- 1) Das interne Beschäftigungscenter ist Instrument des GASAG-internen Arbeitsmarktes. Aufgabe ist, vorhandenes Mitarbeiterpotential GASAG-intern in Tochterunternehmen oder auf dem freien Arbeitsmarkt in dauerhafte Beschäftigung zu vermitteln, zeitweise Personal an Dritte zu überlassen, berufliche Perspektivberatung vorzunehmen, die Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und deren Durchführungskontrolle zu veranlassen.
- 2) Die Prozeduren im Beschäftigungscenter für die Vermittlung und die Zumutbarkeit hinsichtlich Arbeitsinhalt und Anzahl von Arbeitsplätzen sowie der Umfang von



Qualifizierungsmaßnahmen werden gesondert vereinbart. Vermittlung kann sowohl GASAG-intern als auch extern erfolgen. Möglichkeiten des Einsatzes von öffentlichen Fördermitteln, um Kostenreduzierungen zu erreichen, sind vorrangig bei den Organisationsformen und Maßnahmen des Beschäftigungscenters zu berücksichtigen. Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Zielerreichung ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit arbeitsmarkterfahrenen Dritten zu berücksichtigen.

- 3) Alle gegenwärtigen und zukünftigen personalwirtschaftlichen Instrumente finden auch im Rahmen des Beschäftigungscenters Anwendung.
- 4) Die Dauer der Zugehörigkeit zum Beschäftigungscenter ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befristet und abhängig von den individuell vereinbarten Maßnahmen und Aufgaben.

## **§ 7 BETRIEBSVERFASSUNG**

- 1) Die Normen der Betriebsverfassung finden in der GASAG und in den Tochtergesellschaften bzw. Beteiligungen Anwendung.
- 2) Im Rahmen eines zwischen Vorstand und Betriebsrat zu vereinbarenden Budgets kann der Betriebsrat unabhängig von den Möglichkeiten der GASAG-internen Beratung auch externen Sachverstand zur Behandlung der Themenkomplexe Interessenausgleich, Sozialplan und Betriebsänderung in Anspruch nehmen.
- 3) Für die Überleitungsphase werden die Rechte des GASAG-Betriebsrats bis zur Konstituierung eines eigenen Betriebsrats in der neugegründeten Einheit uneingeschränkt gewahrt.
- 4) Unabhängig von den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes verpflichtet sich der Vorstand der GASAG zur Förderung von Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte jener Unternehmen, an denen die GASAG beteiligt ist.

## **§ 8 TARIFBINDUNG**

- 1) Die Parteien streben den Abschluß eines GASAG-konzernerzogenen Tarifwerks an. Basis hierfür ist das Einkommensniveau der GASAG, das eine verstärkte leistungabhängige Komponente enthalten soll. Bis dahin gelten die bisherigen Tarifbindungen ohne Einschränkungen.
- 2) Der GASAG-Vorstand stellt sicher, daß alle Unternehmen des Konzerns unverzüglich nach deren Gründung Mitglied eines tariffähigen Arbeitgeberverbands werden.

- 3) Für die betriebliche Altersversorgung gilt das Prinzip der Fortführung der VBL-Versorgung. Tochtergesellschaften können jedoch äquivalente Verfahren einführen.

## **§ 9 INDIVIDUALRECHTE**

- 1) Das Widerspruchsrecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß § 613a BGB bleibt in jedem Fall unberührt.
- 2) Durch den Abschluß eines Arbeitsvertrages mit einer Tochtergesellschaft/Beteiligung wird ein neues Arbeitsverhältnis begründet.
- 3) Durch Vereinbarung im Überleitungsvertrag wird unter anderem geregelt:
  - Informationsrecht des Beschäftigten,
  - Zustimmung des Beschäftigten zur Überleitung (§ 613a BGB),
  - Mitbestimmung des BR,
  - Rechte der Beschäftigten,
  - Haftung für Arbeitnehmeransprüche,
  - betriebliche Altersversorgung,
  - Zustimmung zur Versetzung auf einen neuen Arbeitsplatz.

Die im Überleitungsvertrag enthaltenen Regelungen werden als Bestandteil des Arbeitsvertrages übernommen.

## **§ 10 HÄRTEFONDS**

- 1) Die GASAG richtet einen Härtefonds ein. Auf freiwilliger Basis wird in Sonderfällen Hilfe geleistet.
- 2) Der Vergabeausschuß wird paritätisch besetzt.

## **§ 11 RUNDER TISCH**

- 1) Bis zum Abschluß der GASAG-Neustrukturierungsregelungen bleibt die Einrichtung des Runden Tisches bestehen.
- 2) Die Vertragsparteien verpflichten sich im Sinne dieser Vereinbarung, während des Änderungsprozesses bei eventuell auftretenden Problemen einvernehmlich Lösungen zu vereinbaren.

## § 12 EINZELNE VEREINBARUNGEN

- 1) Die im Rahmen des Strukturveränderungsprozesses getroffenen oder noch zu treffenden Vereinbarungen zwischen Vorstand, Betriebsrat bzw. Gewerkschaften zu den vorgenannten relevanten Themen und Punkten sind Anhang und Bestandteil dieser Grundsatzvereinbarung.
- 2) Die Vertragsparteien verpflichten sich, unverzüglich in Verhandlungen einzutreten, die schnellstmöglich zum Abschluß der in dieser Vereinbarung benannten tarifvertraglichen und innerbetrieblichen Regelungen führen.
- 3) Diese Vereinbarung drückt den vollständigen Willen der vertragschließenden Parteien aus. Sie verpflichten sich, bei evtl. auftretenden Meinungsverschiedenheiten schnellstens eine einvernehmliche Einigung unter Berücksichtigung der in dieser Vereinbarung getroffenen Festlegungen herbeizuführen. Sollte sich eine Regelung dieser Vereinbarung als nichtig, unwirksam oder undurchführbar erweisen, so ist sie durch eine solche zu ersetzen, deren wirtschaftlicher Zweck der fraglichen Regelung am nächsten kommt. Gleiches gilt bei eventuellen Regelungslücken.
- 4) Diese Vereinbarung entfaltet ihre volle Wirksamkeit durch Abschluß der in der Grundsatzvereinbarung enthaltenen Regelungen.

Berlin, den 05. 02. 1999

### **Vorstand:**

Dr. Michael Burkowsky, Georges Hoffmann,  
Jörg Rommerkirchen, Dr. Rudolf Schulten

### **Betriebsrat:**

Rainer Suhr, Birgit Niggeloh, Wolfgang Christen, Walter Feist

### **Gewerkschaften:**

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Berlin:

Uwe Scharf, Jörg Stumpf

Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, Landesverband Berlin-Brandenburg: Hartmut Friedrich, Veronika Hannemann



# **BETRIEBSVEREINBARUNG »ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG« DER GAS-, ELEKTRIZITÄTS- UND WASSERWERKE KÖLN AG (GEW)**

---

Zwischen Vorstand und Betriebsrat  
der Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerke Köln AG  
wird folgende Betriebsvereinbarung über  
»Arbeitszeitflexibilisierung« abgeschlossen:

## **§ 1 ZIEL DER VEREINBARUNG**

Ziel der Vereinbarung ist es, durch eine zukunftsorientierte Arbeitszeitflexibilisierung die Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unter größtmöglicher Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer zu erreichen. Dies soll zu einer Steigerung der Präsenz für externe und interne Kunden unter Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Fachbereiche führen.

Die Arbeitszeitflexibilisierung wird weiterhin als unterstützende Maßnahme für alle Arbeits- und Führungsprozesse im Hause GEW verstanden und soll gleichzeitig die weitgehende Eigenverantwortlichkeit des einzelnen bzw. des Arbeitsteams im Hinblick auf Lage und Dauer der individuellen Arbeitszeit sicherstellen.

Diese Betriebsvereinbarung ist der Rahmen für bereichsspezifische Arbeitszeitmodelle, die sich am Kundenbedarf unter Berücksichtigung eines wirtschaftlichen Arbeitseinsatzes orientieren müssen. Die so erreichte Erhöhung der Arbeitsproduktivität trägt zur Sicherung der Arbeitsplätze bei.

## **§ 2 GELTUNGSBEREICH**

Die Betriebsvereinbarung gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmer. Ausgenommen sind die Oberen Führungskräfte, die Arbeitnehmer im Wechselschichtdienst sowie die Auszubildenden.

### **§ 3 RAHMENZEIT**

Zur Erledigung der jeweiligen Aufgaben hält das Unternehmen seine Infrastruktur grundsätzlich während einer definierten Rahmenzeit zur Verfügung.

Die Rahmenzeit wird wie folgt festgelegt:

Montag – Freitag 07.00 – 18.30 Uhr

Innerhalb der Rahmenzeit kann der Arbeitnehmer seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit leisten.

Die vorgenannte Rahmenzeit wird in begründeten Ausnahmefällen erweitert, wenn Kundenbedarf und ein wirtschaftlicher Arbeitseinsatz dies erfordern.

### **§ 4 SERVICEZEIT/ MINDESTBESETZUNGSSTÄRKEN**

Die Führungskraft legt unter Beteiligung des jeweils betroffenen Arbeitsteams, P und Betriebsrat unter Berücksichtigung der Rahmenzeit und bei Beachtung der gesetzlichen/tarifvertraglichen Regelungen die bedarfsgerechte Servicezeit sowie eine Mindestbesetzungsstärke fest. Dabei soll Arbeitsschwankungen im Jahresverlauf Rechnung getragen werden. Servicezeit ist die Zeit, die der Bereich unter Berücksichtigung der in § 1 genannten Ziele zur Erledigung seiner Aufgaben für erforderlich hält. Bei der Festlegung ist bereichsspezifisch zu berücksichtigen, daß

- sowohl der externe als auch interne Kundenbedarf oberste Priorität erhalten,
- die Servicezeit der Kernprozeßbereiche vorrangig definiert wird und die Unterstützungsprozesse sich hieran bedarfsgerecht orientieren müssen,
- die Mindestbesetzungsstärke der Arbeitsteams sich am Arbeitsbedarf ausrichtet.

Durch die Besetzungsstärke wird festgelegt, mit wie vielen Arbeitnehmern das Arbeitsteam zu bestimmten Zeiten mindestens besetzt sein soll.

Eine »Kernarbeitszeit« wird nicht vereinbart.

Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke sind laufend zu überprüfen und dem Kundenbedarf sowie personellen Veränderungen anzupassen. In begründeten Fällen kann die Führungskraft unabhängig von der Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke auf das Arbeitszeitverhalten der Arbeitnehmer Einfluß nehmen.

## **§ 5 PAUSEN**

Die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen sind einzuhalten. Pausen sind vorher im Arbeitsteam abzusprechen.

Ab einer erfaßten täglichen Anwesenheitszeit von mehr als 5 Stunden werden 7,5 % der Gesamtanwesenheitszeit automatisch als unbezahlte Pausenzeit bewertet. Ausgenommen von dieser Regelung sind jugendliche Arbeitnehmer (bis zur Erreichung des 18. Lebensjahres), für die eine gesonderte Regelung gilt.

## **§ 6 SOLLARBEITSZEIT**

Die wöchentliche Sollarbeitszeit entspricht grundsätzlich der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Sie ist maßgebend für die Bewertung von Ausfallzeiten und die sonstigen Berechnungsgrößen, die sich aus dem Tarifvertrag ergeben.

Die Verteilung der Sollarbeitszeit erfolgt grundsätzlich gleichmäßig auf die Arbeitstage Montag bis Freitag. Sie entspricht pro Arbeitstag jeweils 1/5 der vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit (derzeit bei Vollbeschäftigung 7,7 Stunden pro Arbeitstag).

Bereiche mit saisonalen Arbeitsschwankungen haben diese bei der Festlegung der Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke weitgehend zu berücksichtigen. In diesen Fällen sowie auch bei längeren (mindestens 4wöchigen) betriebsbedingten Arbeitsschwankungen oder personeller Kapazitätsveränderung ist die Sollarbeitszeit bedarfsorientiert zu ändern.

Innerhalb eines Ausgleichszeitraumes von 12 Monaten kann hierdurch die Sollarbeitszeit entsprechend variieren. Dabei ist sicherzustellen, daß die durchschnittliche tarifliche Jahresarbeitszeit eines vollbeschäftigten Arbeitnehmers erreicht wird.

Sofern die bereichsspezifischen Verhältnisse es zulassen, kann die wöchentliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer auf weniger als 5 Arbeitstage pro Woche verteilt werden.

## **§ 7 ZEITKONTO**

Abweichungen zwischen Soll- und tatsächlicher Arbeitszeit werden auf einem persönlichen Zeitkonto verbucht und arbeitsvertraglich verrechnet.

- Von minus 30 bis plus 30 Arbeitsstunden kann der Arbeitnehmer grundsätzlich eigenverantwortlich im Arbeitsteam disponieren.

- Bei einem Zeitkontostand von 30 bis 35 Minus- oder Plus-Stunden hat der Arbeitnehmer die Führungskraft hierüber zu informieren. Gemeinsam werden Maßnahmen vereinbart, die zumindest das weitere Anwachsen von Zeitschulden bzw. -guthaben verhindern.
- Ein Zeitkontostand von mehr als 35 Minus- oder Plus-Stunden darf vorübergehend nach vorheriger Vereinbarung der Führungskraft erreicht werden, wobei zugleich geregelt sein muß, wie dieser Wert wieder verlassen werden soll.

Arbeitnehmer mit vertraglich vereinbarter reduzierter Arbeitszeit erhalten ein entsprechend angepaßtes Zeitkonto.

Der Arbeitnehmer kann unter Berücksichtigung der Arbeitssituation zu Lasten seines Zeitkontos nach vorheriger Abstimmung im Arbeitsteam teiltätig oder ganztätig der Arbeit fernbleiben. Eine vorherige Information an die Führungskraft ist sicherzustellen. Zusammenhängende Abwesenheiten, die länger als einen Arbeitstag dauern, sind mit der Führungskraft abzustimmen.

Scheidet ein Mitarbeiter aus, ist er verpflichtet, sein persönliches Zeitkonto bis zu diesem Zeitpunkt auszugleichen.

## **§ 8 ÜBERSTUNDEN**

Innerhalb der Rahmenzeit gemäß § 3 fallen keine Überstunden an. Ein Ausgleich ist im Jahresverlauf zu gewährleisten.

Für Rufbereitschaften und sonstige Ausnahmesituationen gelten besondere Regelungen.

## **§ 9 LANGZEITKONTO**

Aus betrieblichen Gründen kann ein Langzeitkonto eingerichtet werden, wenn mit Zustimmung des betreffenden Arbeitnehmers sowie P und Betriebsrat eine (zeitweise) Verlängerung der Tages-Sollarbeitszeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus erfolgt. Diesem Konto wird dann an geleisteten Arbeitstagen automatisch die Differenz zwischen verlängerter und vertraglicher Tages-Sollarbeitszeit gutgeschrieben. Zum persönlichen Zeitkonto (§ 7) besteht keinerlei Verbindung.



## **§ 10 WAHLARBEITSZEIT**

Aus persönlichen Gründen können Arbeitnehmer, die vorübergehend oder auf Dauer ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit reduzieren oder bis zur tariflichen Arbeitszeit erhöhen möchten, dies – unter Berücksichtigung eines wirtschaftlichen Arbeitseinsatzes – im Arbeitsteam mit dem Vorgesetzten regeln. Bezahlt wird grundsätzlich die jeweils individuell vereinbarte Arbeitszeit.

In Ausnahmefällen kann bei vorübergehender Arbeitszeitänderung (i. d. R. Arbeitszeitverkürzung) auch eine gleichbleibende Bezahlung vereinbart werden, wenn ein adäquater Zeitausgleich in überschaubarer Zeit erfolgt. Voraussetzung ist, daß keine betrieblichen Gründe dagegen sprechen und der Antrag 3 Monate vor Beginn der geplanten Änderung gestellt wird.

Der Arbeitnehmer hat bei der Wahlarbeitszeit ein garantiertes Rückkehrrecht zu seiner vorherigen vertraglichen Arbeitszeit.

## **§ 11 PERSÖNLICHE ABWESENHEITZEITEN**

Der Arbeitnehmer kann in Abstimmung mit dem Arbeitsteam bei entsprechender Dokumentation über das Zeitwirtschaftssystem das Betriebsgelände zur Erledigung persönlicher Angelegenheiten verlassen. Hierbei sind die tariflichen Bestimmungen zu beachten.

## **§ 12 ERFASSUNG/VERWALTUNG DER ZEITEN**

Die Pflege der Zeitdaten erfolgt über das jeweils im Unternehmen eingesetzte Zeitwirtschaftssystem. Die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen sowie die betrieblichen Vereinbarungen werden hierbei berücksichtigt.

14tägig erfolgt eine Meldung der aktuellen Zeikostenstände des gesamten Arbeitsteams an die Führungskraft.

## **§ 13 SCHLUSSBESTIMMUNGEN**

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.01.1997 in Kraft. Sie ersetzt die Betriebsvereinbarungen:

- Gleitende Arbeitszeit (GLAZ) vom 30.04.1979
- Gleitende Arbeitszeit für teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter vom 18.12.1980
- Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitverkürzung ab 01.04.1989 vom 10.03.1989  
nebst Verlängerung vom 10.08.1995

Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende gekündigt werden und bleibt so lange gültig, bis sie durch eine andere Betriebsvereinbarung ersetzt wird.

Die Teilnahme an der Arbeitszeitflexibilisierung kann aus betrieblichen Gründen zeitweise eingeschränkt oder aufgehoben werden.

Köln, den 4. September 1996

Für den Vorstand    Für den Betriebsrat

# **STADTWERKE HANNOVER AG: VERTRAG ZUR ZUKUNFTS- UND BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG**

---

Mitte des Jahres 1998 haben Vorstand und Betriebsrat eine Absichtserklärung unterzeichnet, mit dem Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die die Zukunft, Beschäftigung und Mitbestimmung im Unternehmen vor dem Hintergrund der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen gesichert werden sollte. Dazu wird zwischen dem Vorstand der Stadtwerke Hannover AG, Ihmeplatz 2, Hannover, und dem Betriebsrat der Stadtwerke Hannover AG die nachfolgende Betriebsvereinbarung abgeschlossen:

## **1. GEGENSTAND**

Angesichts der bereits eingetretenen und noch zu erwartenden einschneidenden strukturellen Veränderungen auf den Energiemärkten ändern sich auch die Rahmenbedingungen unseres Unternehmens. Dieser Vertrag schafft die Grundlage für Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in einem sich rapide verändernden wirtschaftlichen Umfeld.

Ziel des Vertrages ist die nachhaltige Sicherung der Arbeitsplätze einschließlich einer qualifizierten Ausbildung junger Menschen. Dieses kann nur gewährleistet werden, wenn auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert ist. Ziele dieser Optimierungen sind in diesem Zusammenhang vor allem kundenorientierte Dienstleistungen sowie die Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei bilden Partnerschaft und Mitbestimmung das Fundament zur Ausrichtung der Stadtwerke Hannover AG (nachfolgend SWH genannt) im europaweiten Wettbewerb.

Dies erfordert die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen bei allen Beteiligten und führt damit gleichzeitig zu einer positiven Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

## **2. GELTUNGSBEREICH**

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Angestellten und Arbeiter/innen mit Ausnahme der gemäß § 5 Absatz 3 BetrVG einschließlich der befristet Beschäftigten der SWH. Aus-

genommen sind die Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsverhältnis vor Abschluß dieses Vertrages rechtmäßig gekündigt worden ist.

### **3. WEITERENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR**

#### **3.1 Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat**

Vorstand und Betriebsrat bekennen sich zu ihrer gemeinsamen Verantwortung zur Zukunftssicherung des Unternehmens sowie zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Unternehmen.

Vorstand und Betriebsrat bekennen sich weiterhin zu einer markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Dabei sind beteiligungsorientierte Führungs- und Steuerungskonzepte eine wichtige Komponente der betrieblichen Mitbestimmung, die ausdrücklich unterstrichen wird.

Die Mitgestaltung der Unternehmenspolitik führt zu einem neuen Verständnis der Betriebsratsarbeit. Der Betriebsrat wird als Mitbestimmungspartner verstärkt in die Gestaltung der Unternehmensentwicklung einbezogen. Er wird sich konstruktiv mit neuen Arbeitsformen und neuen Technologien auseinandersetzen sowie notwendige organisatorische und technische Veränderungen aktiv unterstützen. In der engen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung werden Konflikte offen ausgetragen und gelöst. Regelmäßige Strategiegelgespräche zwischen Vorstand und Betriebsrat sind eine wichtige Grundlage der Zusammenarbeit.

Durch die partnerschaftliche Mitgestaltung des Unternehmens werden die Rechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz einschließlich §§ 111 ff. nicht eingeschränkt.

#### **3.2 Sicherung der Mitbestimmung**

Im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten wird sich der Vorstand bei den zu beteiligenden Gremien aktiv und zeitnah dafür einsetzen, unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter/innen die Mitbestimmung nach den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 für die SWH zu erhalten. Das bedeutet, daß die Mitbestimmungsregelungen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 für Betriebe mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 2.000 und 10.000 Mitarbeitern/innen auch dann zur Anwendung kommen, wenn die Mitarbeiterzahl der SWH unter 2.000 Mitarbeiter/innen sinken sollte. Die dazu ergänzend erforderliche Vereinbarung mit den Gewerkschaften soll nach Zustimmung der Gremien Bestandteil dieses Vertrages werden.

### **3.3 Mitarbeiterinformation und Mitarbeiterbeteiligung**

Der durch diese Vereinbarung zum Ausdruck gebrachte Wandel kann nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn er von den Mitarbeitern/innen nachvollzogen und mitgetragen wird. Mitarbeiterinformation und -beteiligung sind dabei nach wie vor Grundlage einer offenen Kommunikation im Unternehmen und prägen die Unternehmenskultur. Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter/innen entscheiden über den unternehmerischen Erfolg. Ziele der beteiligungsorientierten und partnerschaftlichen Unternehmensführung sind:

- Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeiter/innen über die Bereichsgrenzen hinaus,
- Vermeidung oder Abbau hierarchischer Schranken,
- Offenheit für Kritik und neue Wege,
- wechselseitiges Vertrauen.

### **3.4 Zielvereinbarungen**

Die weitere Umsetzung des in den Führungsgrundsätzen festgelegten verbindlichen und unternehmensweiten Zielvereinbarungssystems ist unerlässlich. Ein auf das Gesamtunternehmen ausgerichteter und gesteuerter Zielvereinbarungsprozeß im Sinne einer langfristigen Unternehmensentwicklung ist anzustreben. Dieser Anspruch bindet alle Führungsebenen und Mitarbeiter/innen ein. Er unterstreicht noch einmal die bisherigen Ansätze des Zielvereinbarungssystems als Beitrag zur Umsetzung der Führungsgrundsätze. Dabei werden die Ziele aus den Unternehmensstrategien abgeleitet und stufenförmig über alle Bereiche hinweg vereinbart.

Zielvereinbarungen sind Absprachen aller beteiligten Partner auf der Basis der geltenden Führungsgrundsätze. Dabei werden Ziele vereinbart, die beeinflussbar, erreichbar und meßbar sind. Der Prozeß beginnt beim Vorstand und endet bei jedem/jeder Mitarbeiter/in.

### **3.5 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse**

Die Beteiligung und Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, von sich aus an der Weiterentwicklung des Unternehmens mitzuwirken, ist auf eine breite Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zu stellen. Das Instrument »ELAN« soll verstärkt genutzt werden.

Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsabläufen und die effizientere Aufgabenerledigung durch Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Hierzu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es sinnvoll ermöglichen, Ideen der Mitarbei-

ter/innen unter Einbindung der Führungskräfte zu managen. In diesem Zusammenhang ist die Rolle der Führungskräfte zu definieren.

Die Instrumentarien »KVP«, »ELAN« und »BVW« sollen künftig im Unternehmen in einem einheitlichen Kontext betrachtet und in eine noch zu gestaltende Gesamtkonzeption eingebettet werden.

## **4. NEUE ARBEITS- UND ORGANISATIONSFORMEN**

### **4.1 Teamorganisation**

Leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter/innen benötigen Arbeitsstrukturen, die ihnen Freiräume ermöglichen, ihre individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Team effektiv einzusetzen. Wo es möglich und sinnvoll ist, können die hierarchie- und funktionsgeprägten Arbeitsweisen von team- und prozeßorientierter Zusammenarbeit abgelöst werden.

Die Teamorganisation soll als Instrument auf der Grundlage einheitlicher Rahmenbedingungen in die Organisationsstruktur des Unternehmens aufgenommen werden. Sie sollte, unter Beachtung der gültigen Rechtsnormen, dort realisiert werden, wo geeignete Rahmenbedingungen und Aufgabenstrukturen bereits vorhanden oder zu schaffen sind und dadurch ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg erwartet werden kann. Um Unsicherheiten auszuräumen, sollen zunächst systematisch Pilotprojekte eingeführt und umgesetzt werden, um die daraus gesammelten Erfahrungen in die Betriebsvereinbarung zur Gestaltung einer einheitlichen Teamstruktur einfließen zu lassen.

### **4.2 Center-Organisation und Steuerungssysteme**

Ergänzend zur Teamorganisation besteht die Absicht, zur Ausrichtung des Unternehmens auf die geänderten Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen und Steuerungssysteme zu schaffen, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit der SWH gestärkt wird. Gleichzeitig soll die Verantwortung für die im Rahmen der Zielvereinbarungen festgelegten Erfolgsgrößen verstärkt auf die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen übertragen werden.

Auf der Grundlage einer Einführungsstudie zur Bewertung von geeigneten Center-Organisationsstrukturen und Steuerungssystemen werden Vorstand und Betriebsrat gemeinsam die Ergebnisse bewerten und darüber beraten.

Dabei ist eine ausgewogene Balance zwischen zentral und dezentral wahrzunehmender Verantwortung auf der Grundlage von Rahmenbedingungen und Regeln zu

definieren und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sicherzustellen.

## **5. BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN**

### **5.1 Grundlagen**

Vorstand und Betriebsrat vereinbaren den Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen aufgrund extern oder intern veranlaßter technischer, wirtschaftlicher oder organisatorischer Änderungen bei der SWH. Voraussetzung hierfür ist, daß der Betriebsrat sich im Gegenzug verpflichtet, unverzüglich Verhandlungen mit dem Vorstand zu den unter dieser Ziffer 5 aufgeführten und näher definierten Verhandlungsthemen mit dem Ziel aufzunehmen, alsbald ergänzende Betriebsvereinbarungen abzuschließen.

In diesem Rahmen werden alle zur Verfügung stehenden und zu schaffenden personalwirtschaftlichen Instrumente konsequent genutzt und zur Beschäftigungssicherung eingesetzt. Notwendige personelle Reduzierungen werden sozialverträglich durchgeführt.

Sollte es aus rechtlichen Gründen oder aus gemeinsam festgestellten sachlichen Gründen nicht möglich sein, die unter dieser Ziffer 5 beschriebenen Ziele zu erreichen oder in Form von Betriebsvereinbarungen umzusetzen, so wird hierdurch die Wirksamkeit des Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen nicht berührt.

Die Frage von Änderungskündigungen wird in der Betriebsvereinbarung »Interner Arbeitsmarkt« geregelt. Die Ausübung des Widerspruchsrechts im Zusammenhang mit etwaigen Teilbetriebsübergängen rechtfertigt keine Kündigung.

Im Falle einer wirtschaftlich schwierigen Wettbewerbssituation des Unternehmens werden Vorstand und Betriebsrat unter Ausschöpfung aller personalwirtschaftlichen Möglichkeiten vordringlich kollektive Vereinbarungen zur Korrektur übertariflicher Entgelteleistungen, Sozialleistungen und weiterer Maßnahmen zugunsten der Beschäftigungssicherung treffen. Darüber hinaus werden Gespräche mit den Eignern über deren Gewinnerwartungen, die Wettbewerbsklausel der Konzessionsverträge sowie zur Überprüfung ergebniswirksamer Vereinbarungen (z. B. proKlima) geführt.

Die wirtschaftlich schwierige Situation des Unternehmens wird einvernehmlich festgestellt, ebenso die Rangfolge der einzuleitenden Maßnahmen. In diesem Kontext werden betriebsbedingte Kündigungen zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen ausgeschlossen.

Sofern die vorstehend genannten Maßnahmen nicht ausreichen, verpflichten sich Betriebsrat und Vorstand, die Tarifvertragsparteien anzurufen, um entsprechende tarifvertragliche Regelungen zu vereinbaren.

## **5.2 Vorruhestandsregelungen**

Aufgrund der positiven Erfahrungen aus den bereits vereinbarten 58er-Regelungen werden im Rahmen von tariflichen und gesetzlichen Normen Vorruhestandsregelungen über das Jahr 2001 hinaus angestrebt.

Dabei ist die Altersteilzeit als ein Modell zu berücksichtigen, das älteren Mitarbeitern/innen einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglicht. In diesem Zusammenhang bietet sich auch die Chance, bedarfsorientiert Ausbildungsabsolventen der SWH ein Arbeitsverhältnis auch mit einer Einstiegssteilzeit anzubieten. Ein Rechtsanspruch der Auszubildenden ist aus dieser Absichtserklärung nicht herzuleiten. Altersteilzeit kann in einem Blockmodell erfolgen oder über den gesamten Zeitraum mit einer Reduzierung der Arbeitszeit um 50 Prozent.

## **5.3 Zeitwertpapiere**

Zeitwertpapiere (ZWP) sind ein innovatives, langfristiges und flexibles Instrument der individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit. Vor diesem Hintergrund besteht grundsätzlich die Absicht, die noch zu treffenden, konkreten Vereinbarungen – soweit rechtlich möglich – gemäß den nachfolgenden Bestimmungen zu gestalten und dabei auch zu berücksichtigen, daß evtl. zusätzlich ein Insolvenzschutz gemäß § 7 Abs. 1 SGB IV Platz greift.

Zeitanteile, sowohl aus Mehrarbeit als auch in Verbindung mit der Wahrarbeitszeit entsprechend der Definition BV FAM, können ebenso in Zeitwertpapiere eingebracht werden wie Bruttoentgeltbestandteile. Die Ansprüche aus den ZWP können nach Vollendung des 55. Lebensjahres

- zur Gestaltung der Altersteilzeit in Form einer vorgezogenen Freistellung als auch zur Erhöhung der Altersteilzeitbezüge,
- ohne Altersteilzeit zur individuellen Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch den Anspruch auf bezahlte Freistellung,
- als Einmalzahlung vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben verwandt werden.

## **5.4 Überstunden**

Überstunden, insbesondere mit wiederkehrendem Charakter, werden durch die Fachbereiche im Rahmen der mittelfristigen Personalplanung schrittweise in den nächsten



drei Jahren als zusätzliche Kapazität(en) eingeplant. Sie vermindern so das Überstundenvolumen auf ein Mindestmaß.

Mit dieser Reduzierung von Überstunden und Übertragung von anstehenden Aufgaben auf freie Personalkapazitäten wird ein Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung geleistet.

Durch die weitere Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle werden Schwankungen des Arbeitsanfalls durch flexible Arbeitszeitkonten vordringlich in Freizeit ausgeglichen oder in ZWP angelegt.

### **5.5 Flexibilisierung der Arbeitszeit**

Eine verstärkte Kundenorientierung führt im Unternehmen zu stärkeren Schwankungen des Arbeitsvolumens und erfordert die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, gegebenenfalls auch in Form von Teilzeitarbeit. Dazu ist die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen zu betonen und den Arbeitsteams sind größtmögliche gestalterische Spielräume im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu überlassen. Einfache und klare Regeln bestimmen den Handlungsrahmen. Im Vordergrund steht jeweils die Arbeitsaufgabe, das vorab vereinbarte Arbeitsergebnis und die Leistung. Bestandteile des Handlungsrahmens sollen sein:

- bedarfsgerechte und einvernehmliche Anpassung des bestehenden Arbeitszeitrahmens in unterschiedlichen Bereichen in Abstimmung zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft,
- marktgerechte und kundenorientierte Servicezeiten mit Mindestbesetzung.

Die Realisierung erfordert Arbeitszeitkonten, die Schwankungen der Arbeitszeit auffangen.

Im Sinne von Zielvereinbarungsprozessen und der Teamorientierung ist es das Ziel, anforderungsgerechte Arbeitszeitmodelle einzuführen bzw. beizubehalten.

### **5.6 Interner Arbeitsmarkt**

Im Rahmen einer beabsichtigten Betriebsvereinbarung »Interner Arbeitsmarkt« gilt der Grundsatz »interne Entwicklung vor externer Stellenbesetzung«. Unter Ausschöpfung aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen sowie der Optimierung bzw. Veränderung der Arbeitsorganisation, Aufgabenerweiterung und Aufgabenvertiefung sollen externe Einstellungen bis auf ein notwendiges Maß vermieden werden. Dies setzt in der Belegschaft eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter/innen voraus.

### **5.7 Variable Entgeltbestandteile**

Die sich verändernde Wettbewerbssituation und der Abbau traditioneller Arbeits- und Führungsstrukturen haben zu einer breiten Diskussion um mehr leistungsorientierte

Bezahlungssysteme geführt. Es ist deshalb unter Berücksichtigung der geltenden gesetzlichen und tariflichen Normen vorgesehen, durch leistungsorientierte Entgeltbestandteile Anreize zu schaffen.

Zu diesem Zweck soll die bisherige Form der Ergebnisbeteiligung im Rahmen dieses Vertrages eine neue Ausrichtung erfahren. In diesem Sinne ist die Einführung variabler, leistungs- und verhaltensorientierter Entgeltbestandteile dazu geeignet, als weiterer Baustein dieses Vertrages positiv auf die Motivationslage der Beschäftigten zu wirken und den individuellen Leistungsbeitrag bzw. die Teambeiträge auch materiell zu honorieren.

Die variablen Entgeltbestandteile ersetzen mit Abschluß einer entsprechenden Vereinbarung die bisherige unternehmensergebnisbezogene Ausschüttung. Sie setzt sich aus der Erreichung von leistungs- und verhaltensbezogenen, somit also individuell beeinflussbaren Zielen und deren Zielerreichungsgrad, sowie aus dem Bezug zum Unternehmensergebnis zusammen. Der auf das Unternehmensergebnis bezogene Anteil ist um so größer zu gestalten, je größer die Einwirkungsmöglichkeit des/der Mitarbeiters/in auf dieses Ergebnis ist.

Das Ziel, das unternehmerische Denken und Handeln auf allen Arbeitsebenen zu stärken, wird durch die Einführung eines verbindlichen Zielvereinbarungsprozesses eine neue Dimension erfahren. Führen durch Zielvereinbarung und variable leistungsorientierte Entgeltbestandteile bauen aufeinander auf und bedingen sich gegenseitig. Beides sind Bausteine eines Gesamtkonzeptes, die zu verknüpfen sind. Eindeutige, vereinbarte Ziele sind der Bezugspunkt für die Überprüfung der Zielerreichung sowie zur Findung der variablen Entgeltbestandteile. Mit der Verknüpfung von zielorientierter Führung und variablen Entgeltbestandteilen werden abgestimmte Aktivitäten aller Mitarbeiter/innen und ihrer Führungskräfte zur Unternehmensstrategie gefördert.

## **6. SCHLUSSBESTIMMUNGEN**

### **6.1**

Sofern Teile dieses Vertrages als Betriebsvereinbarung nicht wirksam sein sollten, vereinbaren die Parteien ausdrücklich, daß sie als Regelungsabrede Gültigkeit haben. Soweit auch das nicht möglich ist, berührt diese Tatsache nicht den Sinn und Zweck bzw. die Gültigkeit der übrigen Regelungsinhalte dieser Vereinbarung. Die Vertragsparteien verpflichten sich zu einzelnen Regelungsinhalten, die nach rechtlicher Prüfung nicht zu realisieren sind, unverzüglich Verhandlungen mit dem Ziel aufzunehmen, eine Vereinbarung zu treffen, die dem gewollten Regelungsinhalt möglichst nahe kommt.

## 6.2

Sämtliche Regelungen bezüglich des Ausschlusses von betriebsbedingten Beendigungskündigungen in anderen Betriebsvereinbarungen (insbesondere BV 10) werden mit Unterzeichnung dieser Vereinbarung rechtsunwirksam und ausschließlich durch diese Vereinbarung ersetzt. Die übrigen Inhalte solcher Betriebsvereinbarungen bleiben davon unberührt und rechtswirksam.

## 6.3

Diese Vereinbarung oder Teile aus dieser Vereinbarung können mit einer Frist von sechs Monaten mit einer Ankündigungspflicht von mindestens zwei Kalendermonaten vor Beginn dieser Kündigungsfrist, frühestens jedoch zum 31.12.2002, gekündigt werden. Für eine Reaktion des anderen Vertragspartners auf eine angekündigte (Teil-)Kündigung ist die Einhaltung einer Ankündigungsfrist nicht erforderlich.

## 6.4

Aufgrund des Inhaltes ist Ziffer 3.2 (Sicherung der Mitbestimmung) in der Form einer Regelungsabrede Bestandteil dieses Vertrages.

## 6.5

Die Protokollnotiz ist Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung.

### Protokollnotiz

Zur Sicherung der Mitbestimmung (Punkt 3.2): Der Vorstand erarbeitet eine Beschlußvorlage für die zu beteiligenden Gremien.

Zu folgenden Regelungsinhalten vereinbaren Vorstand und Betriebsrat den Abschluß von Betriebsvereinbarungen:

- Zielvereinbarungsprozesse
- Ideenmanagement
- Einführung von Teamorganisation
- Center-Organisation und Steuerungssysteme
- Vorruhestand
- Zeitwertpapiere
- Interner Arbeitsmarkt
- Variable Entgeltbestandteile

Außerdem ist die bestehende Betriebsvereinbarung »FAM« zu modifizieren.



# VEAG VEREINIGTE ENERGIE- WERKE AG: GESAMTBETRIEBS- VEREINBARUNG TEILZEIT

---

## PRÄAMBEL

Es liegt sowohl in dem Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter als auch in einem allgemeinen gesellschaftlichen Interesse, mehr sozial abgesicherte Teilzeitarbeitsplätze bereitzustellen. Durch die Änderung des Arbeitsförderungsgesetzes, wodurch eine Garantie des Arbeitslosengeldes auf Basis 100 % Arbeitszeit für die Dauer einer dreijährigen Teilzeitbeschäftigung – bei einer Verkürzung kleiner 80 % – geschaffen wurde, hat der Gesetzgeber ein deutliches Zeichen zur Förderung von Teilzeitbeschäftigung gesetzt. Das haben der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Deutsche Angestelltengewerkschaft und die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände in einer gemeinsamen Erklärung für mehr Teilzeit vom 16. September 1994 begrüßt.

In der Erkenntnis, daß Teilzeitarbeit kein Allheilmittel sein kann, aber bisher ungenutzte Spielräume eröffnet, soll die nachstehende Betriebsvereinbarung als Ergänzung der Betriebsvereinbarung Job-sharing im gemeinsamen Interesse von Arbeitgeber und Mitarbeitern das bestehende Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen ausweiten. Die verstärkte Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen verfolgt vorrangig das Ziel, trotz der Umstrukturierung der VEAG Beschäftigung zu sichern, soll aber auch ein Einstieg in eine sowohl arbeitsanfallgerechte als auch den persönlichen Interessen der Mitarbeiter gerecht werdende Gestaltung der Arbeitszeit sein. Betriebsrat und Arbeitgeber sind sich darin einig, daß Teilzeitarbeit nicht in eine berufliche Sackgasse führen darf. Ein Teilzeitarbeitsplatz ist ein vollwertiger Arbeitsplatz.

Durch die Inanspruchnahme von Teilzeit soll das bestehende Arbeitsvolumen auf mehr Mitarbeiter verteilt werden. Diese Betriebsvereinbarung soll dabei einen interessengerechten Ausgleich zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter schaffen.

## § 1 TEILZEITARBEITSPLATZ

- I. Teilzeitarbeitsplätze im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind alle Arbeitsplätze, deren vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit unterhalb der tariflichen Regelarbeitszeit liegt. Für die Vereinbarung von Teilzeit kommen grundsätzlich alle Arbeitsplätze in

Frage, die mittelfristig im Stellenplan, d.h. für die nächsten drei Jahre, gerechnet von der Vereinbarung der Teilzeitarbeit, als Arbeitsplätze vorgesehen sind. Erfolgt die Vereinbarung von Teilzeit auf Wunsch des Mitarbeiters, kommen auch Arbeitsplätze in Frage, die nicht für drei Jahre im Stellenplan vorgesehen sind.

- II. Durch die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen sollen die Grenzen der Sozialversicherungspflicht nicht unterschritten werden. Wird eine Teilzeitarbeit unterhalb des sozialversicherungspflichtigen Einkommens vereinbart, ist der Mitarbeiter auf die entsprechenden tatsächlichen und rechtlichen Konsequenzen schriftlich hinzuweisen.
- III. Bei der Erarbeitung des Stellenplanes ist in Zukunft auszuweisen, welche Stellen sich für eine Teilzeitbeschäftigung eignen würden. Ist die Eignung gegeben, sind die möglichen Teilzeitarbeitsplätze in Abstimmung mit den Betriebsräten im Stellenplan auszuweisen.  
Bei der Ausschreibung von freien Stellen ist die Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung zu prüfen.

## **§ 2 VEREINBARUNG VON TEILZEITBESCHÄFTIGUNG**

- I. Die Vereinbarung von Teilzeit ist freiwillig. Wird Teilzeitbeschäftigung auf Initiative des Arbeitgebers oder des Betriebsrates zur Beschäftigungssicherung vereinbart, gilt die soziale Absicherung gemäß § 3 Abs. 1 und § 3 Abs. 2. Die gleiche Absicherung gilt, wenn der Teilzeitarbeitsplatz auf persönliche Initiative des Mitarbeiters eingerichtet wird, gleichzeitig aber in der gleichen Abteilung bzw. Teilbereich Kurzarbeit angeordnet ist oder andere Mitarbeiter aus betriebsbedingten Gründen auf Veranlassung des Arbeitgebers oder Betriebsrates in Teilzeit arbeiten.
- II. Wünscht der Mitarbeiter aus persönlichen Gründen eine befristete oder unbefristete Reduzierung seiner bestehenden Arbeitszeit, so kann er dies jederzeit bei der Personalabteilung des Betriebes beantragen. Den Wünschen des Mitarbeiters ist zu entsprechen, soweit nicht betriebliche Belange entgegenstehen. Im Falle der Ablehnung erhält der Mitarbeiter eine schriftliche Mitteilung.
- III. Wird eine Teilzeitbeschäftigung vereinbart, so erfolgt die Vergütung entsprechend der reduzierten Arbeitszeit. Urlaub, Jahressonderzahlung, Abfindung und Deputat werden anteilig gewährt bzw. vergütet. Soweit nicht durch Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung ausdrücklich abweichend geregelt, erhält der Mitarbeiter im übrigen die gleichen Leistungen wie bei einer Vollzeitbeschäftigung, insbesondere im Hinblick auf die Unternehmenszugehörigkeit und tarifliche Stufensteigerungen. Der Mitarbeiter nimmt z. B. auch weiterhin ohne Einschränkung an Fortbildungs-

maßnahmen teil. Die Mitarbeiter können sich jederzeit vor Inanspruchnahme der Teilzeit vom Betriebsrat beraten lassen.

### **§ 3 WEGFALL DER TEILZEITBESCHÄFTIGUNG**

- I. Die VEAG stellt sicher, daß der Mitarbeiter im Falle eines Ausscheidens bei Wegfall einer Teilzeitbeschäftigung i.S.d. § 2 Abs. 1 innerhalb von drei Jahren keine finanziellen Nachteile beim Bezug von Arbeitslosengeld durch die Reduzierung der Arbeitszeit erleidet. Nachdem mit der Einführung des § 112 Abs. 4a AFG gewährleistet ist, daß bei einer Reduzierung der Arbeitszeit auf weniger als 80 v.H. der tariflichen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit das Arbeitslosengeld auf der Basis der Vollzeitvergütung berechnet wird, erfolgt ein Ausgleich durch die VEAG in den Fällen, die von der gesetzlichen Regelung nicht erfaßt werden: Ist eine Teilzeitbeschäftigung oberhalb der Grenzen des § 112 Abs. 4a AFG vereinbart worden, wird die Abfindung nach den §§ 6, 7 Rahmensozialplan oder einer anderen den Rahmensozialplan ersetzenden betrieblichen Regelung um einen Zusatzbetrag aufgestockt. Der Zusatzbetrag beläuft sich auf 50 % einer Tabellenvergütung, bei Mitarbeitern ab Alter von 45 Jahren auf 100 % einer Tabellenvergütung.  
Bei einer Teilzeitbeschäftigung zwischen 90 % und weniger als 100 % der Regelarbeitszeit reduziert sich der Ausgleichsbetrag um die Hälfte.
- II. Innerhalb der Frist von drei Jahren seit Vereinbarung von Teilzeitbeschäftigung gemäß § 2 Abs. 1 wird für die Berechnung der Abfindung nach dem Rahmensozialplan oder einer anderen den Rahmensozialplan ersetzenden unternehmensweiten oder betrieblichen Regelung die Vollarbeitszeit in Ansatz gebracht.  
Die Folgezeiten werden bei der Errechnung der Sozialplanleistungen auf Basis der Tabellenvergütung anteilig berücksichtigt.

### **§ 4 RÜCKKEHR ZUR VOLLZEITBESCHÄFTIGUNG, TARIFLICHE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG**

- I. Die Wiederaufnahme von Vollzeitbeschäftigung ist nur im Einvernehmen zwischen Betrieb und Mitarbeiter möglich. Für Teilzeit nach § 2 Abs. 2 soll die zeitliche Dauer in der einzelvertraglichen Vereinbarung festgelegt werden.
- II. Bei einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung erfolgt eine weitere Verkürzung der Teilzeitbeschäftigung nach § 2 Abs. 1 und § 2 Abs. 2 nur im Einvernehmen zwischen

Mitarbeiter und Betrieb. Übersteigt die vereinbarte Teilzeit nach § 2 Abs. 1 und § 2 Abs. 2 die tarifliche Regelarbeitszeit, erfolgt eine Anpassung an die Regelarbeitszeit mit dem Zeitpunkt des Wirksamwerdens der neuen tariflichen Regelarbeitszeit.

- III. Für Mitarbeiter, die nach § 2 Abs. 1 Teilzeit vereinbart haben, erfolgt einvernehmlich zwischen Gesamtbetriebsrat und VEAG bei einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung die Neuberechnung des Zusatzbetrages gem. § 3 Abs. 1 Satz 2 – 4 aufgrund der geänderten Relationen.

## **§ 5 SCHLUSSBESTIMMUNGEN, ÜBERGANGSREGELUNGEN**

- I. Diese Betriebsvereinbarung tritt zum 01.01.1995 in Kraft. Sie gilt darüber hinaus für die ab dem 01.07.1994 abgeschlossenen Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse, die einvernehmlich festgelegt werden.
- II. Diese Betriebsvereinbarung kann mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten ganz oder teilweise gekündigt werden. Eine Nachwirkung ist im übrigen auch bei einer Teilkündigung ausgeschlossen. Bestehende Individualvereinbarungen werden von einer Kündigung nicht berührt.
- III. Die Parteien sind sich darüber einig, daß bei einer Änderung der gesetzlichen, tariflichen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine entsprechende Anpassung erfolgt, insbesondere bei einer Änderung des § 112 Abs. 4a AFG.

Berlin, 20.12.1994

VEAG Vereinigte Energiewerke  
Aktiengesellschaft

Gesamtbetriebsrat der VEAG  
Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft

(Bräunlein) (Dr. Martiny)

(Schreck) (Rammelt)

### **Protokollnotiz zur Gesamtbetriebsvereinbarung Teilzeit vom 20.12.1994**

Die Parteien sind sich darüber einig, daß für den Fall, daß aufgrund der Regelung in § 112 Abs. 4a S. 3 AFG eine Kürzung des Arbeitslosengeldes erfolgt und die VEAG verpflichtet ist, einen Ausgleich gemäß § 3 Abs. 1 S. 1 der Betriebsvereinbarung zu zahlen, dieser auf Antrag des Mitarbeiters als Teilabfindung zum Zeitpunkt der Beendigung der Arbeitslosengeldzahlung durch die VEAG ausgezahlt wird. Bei absehbarer längerer



Arbeitslosigkeit kann zwischen Mitarbeiter und Betrieb vereinbart werden, daß dieser Betrag in drei oder sechs monatlichen Raten an den Mitarbeiter ausgezahlt wird.

Berlin, 20.12.1994

VEAG Vereinigte Energiewerke  
Aktiengesellschaft

Gesamtbetriebsrat der VEAG  
Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft

(Bräunlein) (Dr. Martiny)

(Schreck) (Rammelt)

### **ERKLÄRUNG ZUM ABSCHLUSS DER GESAMTBETRIEBSVEREINBARUNG TEILZEIT**

Die VEAG und der Gesamtbetriebsrat der VEAG stimmen darin überein, daß die Möglichkeit zur Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen bisher zuwenig in Anspruch genommen worden ist.

Aus der Befragung von ca. 1.500 Mitarbeitern im Rahmen eines Projektes »Flexibilisierung der Arbeitszeit« ist zu entnehmen, daß das Potential für Teilzeitbeschäftigung erheblich größer ist als das bestehende Angebot. Aus dieser Befragung hat sich auch ergeben, daß die Bereitschaft zur Teilzeitarbeit vor allem dann besteht, wenn damit Beschäftigung gesichert werden kann. Das Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen soll daher auch als Beitrag zur sozialen Personalanpassung verstanden werden.

Die Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen aus persönlichen Gründen soll vorrangig nach sozialen Aspekten (z. B. an Eltern von Kindern im Alter bis zum Schuleintritt und bei Schulwechsel oder an Mitarbeiter, die pflegebedürftige Angehörige zu versorgen haben) erfolgen.

Mit der Übernahme von Auszubildenden in ein Beschäftigungsverhältnis leistet die VEAG bereits einen erheblichen Beitrag zur Vermeidung von Jugendarbeitslosigkeit. Um diese Bemühungen zu verstärken, wird, soweit dies standortbezogen geboten erscheint, die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis durch die Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen ergänzt werden.

Daß die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen auch Vorteile bietet, zeigt sich allerdings erst dann, wenn die Möglichkeiten auch genutzt werden. Wie erste Beispiele in der VEAG zeigen, läßt sich Teilzeitarbeit auch im durchgehenden Schichtbetrieb organisieren, wenn die Bereitschaft dazu besteht.

Moderne Formen der Arbeitszeitgestaltung sollten daher von Anfang an bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen Berücksichtigung finden. Teilzeitschichten, Block-Teilzeitarbeit, variable Arbeitszeit eventuell in Kombination von Jahresarbeitszeit können solche Formen der Gestaltung sein.

Berlin, 20.12.1994

VEAG Vereinigte Energiewerke  
Aktiengesellschaft

Gesamtbetriebsrat der VEAG  
Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft

(Bräunlein) (Dr. Martiny)

(Schreck) (Rammelt)

## **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)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 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 Leittretter</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 Buschoff</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

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



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