ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Tech, Daniel

Book

Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien im Betrieb: Sechs Fallstudien

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 178

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Tech, Daniel (2006) : Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien im Betrieb: Sechs Fallstudien, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 178, ISBN 978-3-86593-057-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116419

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

178

Daniel Tech

Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien im Betrieb

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Daniel Tech

Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien im Betrieb

Sechs Fallstudien

edition der Hans-Böckler-Stiftung 178

Daniel Tech, Diplom-Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund und arbeitet im Forschungsbereich »Europäische Arbeitspolitik«.

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Redaktion: Angelika Krönert und Dr. Winfried Heidemann
Printed in Germany 2006
ISBN 10: 3-86593-057-3
ISBN 13: 978-3-86593-057-6
Bestellnummer: 13178

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

INHALTSVERZEICHNIS 3

A. BESCHÄFTIGTENORIENTIERTE UNTERNEHMENS-STRATEGIEN (BUS) UND FLEXICURITY IM BETRIEB 5

1. Flexicurity im Betrieb
2. BUS- und Flexicurity-Dimensionen der untersuchten Fälle 5

B. DIE SECHS FÄLLE 13

1. Bürgerschaftliches Engagement zur Stabilisierung des Unternehmens EKO Stahl GmbH, Eisenhüttenstadt 13
2. Beteiligungsorientierte Modernisierung im öffentlichen Sektor üstra AG, Hannover 33
3. Selbst-GmbH als Beschäftigungschance in Franchising, DB Service Stores und DB Agenturen 53
4. Strategischer Personaltransfer: Verbindung von Restrukturierungserfordernissen und Karriereentwicklung, HBVprofil, München 73
5. Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung: Regulierung von Nachtarbeit auf der Grundlage eines Tarifvertrages, ICE 3-Werk der Deutschen Bahn AG, Dortmund 89
6. Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung: Ausgleich von Produktionsschwankungen, Kranbau Köthen GmbH 107

VERZEICHNIS DER BOXEN, ABBILDUNGEN UND TABELLEN 119

SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 125

A. BESCHÄFTIGTENORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND FLEXICURITY IM BETRIEB

1. FLEXICURITY IM BETRIEB

Die sechs betrieblichen Fallstudien dieser Veröffentlichung stehen unter den leitenden Fragestellungen von *Flexicurity* – der Verbindung von Flexibilität und Sicherheit und *beschäftigtenorientierten Unternehmensstrategien* – der strategischen Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den Unternehmensprozessen. Überlegungen zu Flexicurity-Konzepten sind zunächst im sozialpolitischen Diskurs entstanden: Den zunehmenden Flexibilitätserfordernissen der Wirtschaft sollten sozial- und wohlfahrtsstaatliche Sicherheiten entgegengestellt werden. Flexicurity kann aber auch auf das Regelungssystem von Betrieb und Unternehmen bezogen werden[1]. Auf dieser Ebene rücken beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien und Führungskonzepte die Beschäftigten in den Fokus von Steuerung und Entscheidungen durch das Management[2]. Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen ist eine wichtige Erfolgsbedingung für die Konzepte von Flexicurity und Beschäftigtenorientierung.

Die Balance von Flexibilität und Sicherheit im Betrieb bietet für Unternehmen und deren Beschäftigte neue Chancen, aber auch entsprechende Risiken. Unternehmen gewinnen vor allem durch eine höhere betriebliche Flexibilität Sicherheit in Form einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit. Konkret bedeutet dies z. B. Kostensenkung durch flexiblere Arbeitszeiten oder eine höheren Kundenorientierung durch neue Schichtsysteme. Für die Beschäftigten ist damit vor allem eine relative Beschäftigungssicherheit und Planungssicherheit ihrer beruflichen und privaten Zukunft verbunden, da für den flexiblen Einsatz der Arbeitskraft ein meist zeitlich befristetes Versprechen auf einen sichereren Arbeitsplatz gegeben wird, das allerdings nicht zuletzt durch externe Sicherungssysteme wie die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik flankiert werden muss. Flexibilität hat neben diesem direkten Sicherheitsgewinn eine weitere Komponente, die in einer Ausweitung der indivi-

1 Heidemann, Winfried: Flexicurity durch betriebliche Vereinbarungen – Basis für Innovationen. Kongress »Menschen machen Innovationen« Strategieworkshop 1 »Innovationen und Mitbestimmung«, 06.04.2005.

2 Müller, Susanne Gesa: Der Mensch im Mittelpunkt – Beschäftigungsorientierte Unternehemnsstrategie und Mitbestimmung, 2003.

duellen Gestaltungsmöglichkeiten liegt und für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben genutzt werden kann.

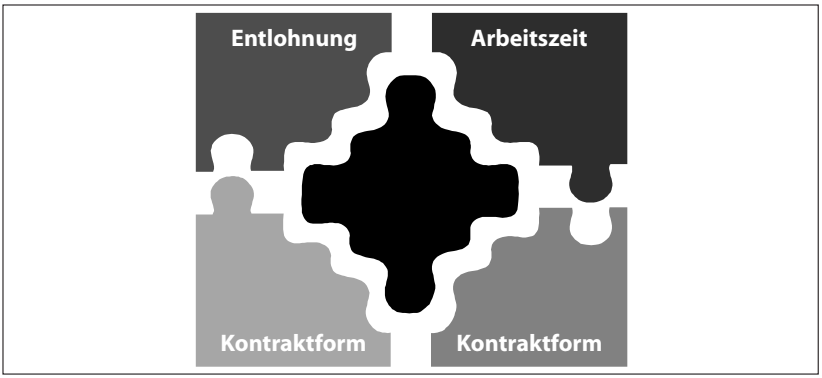
Das Funktionieren von Flexibilität *und* Sicherheit für Unternehmen *und* Mitarbeiter/-innen hängt jedoch von der Gestaltung des betrieblichen Handlungsfeldes ab, da hier komplexe individuelle und organisatorische Anforderungen miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Es bedarf eines hohen Grades an Vertrauen und Verbindlichkeit, um dieses wechselseitige »Geben und Nehmen« auf Dauer aufrechtzuerhalten, da es auf unterschiedlichen Motivationen und Interessen der Betriebsparteien beruht. Dabei sind Konflikte zwischen verschiedenen betrieblichen Gruppen anzunehmen. Hier ist es Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung, sowohl ihre Schutz- als auch Gestaltungsfunktion auszuüben, ohne vor dem Hintergrund individueller Bedürfnisse kollektive interessenpolitische Ansprüche aus den Augen zu verlieren.

Die konkrete Ausgestaltung eines betrieblichen Flexicurity-Ansatzes kann sehr unterschiedliche Regelungsaspekte betreffen. Ein Instrument innerhalb eines solchen betrieblichen Flexicurity-Ansatzes ist die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen über Qualifizierungsansätze im Rahmen von »Lebenslangem Lernen«. Durch die Verringerung der »Halbwertszeit« von erworbenem Wissen wird die ständige Auffrischung für den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin und für das Unternehmen zu einem gemeinsamen Problem.[3] Damit ist die qualifikatorische Dimension von Flexibilität und Sicherheit im Betrieb angesprochen. Hier gilt es Lösungen zu finden, die das betriebliche und persönliche »Investment«[4] in die Kompetenzen des Mitarbeiters regeln. Weitere Flexicurity-Felder betreffen andere zentrale Aspekte von Arbeit: Regelungen zur Lage und Dauer der Arbeitszeit und zur Form der Entlohnung, die vertragliche Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und natürlich die damit zusammenhängende Frage des Autonomiegrads der Arbeit.

3 D. h. das einmal erworbene Wissen verliert durch die dynamische Entwicklung von Technologien, Prozessen und Organisationen immer schneller an Nutzen.

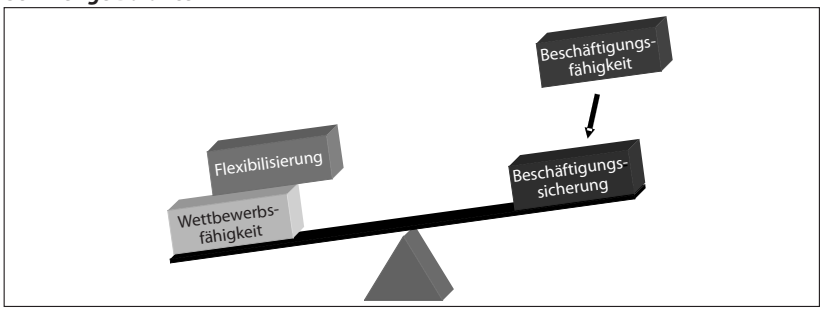
4 Z. B. in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung.

Dimensionen von Flexicurity im Betrieb



Bei der betrieblichen Ausgestaltung dieser Regelungsgegenstände, die allesamt sowohl eine kollektive als auch eine individuelle Komponente haben und damit ein hohes Maß an Komplexität und Konfliktpotenzial aufweisen, ist der Betriebsrat gefordert, den generell bestehenden win-win-Anspruch für *alle* Beschäftigten einzufordern und dabei gestaltend einzugreifen. Dies fällt umso schwerer, als dass Abweichungen von der bisherigen betrieblichen Praxis individuell anders wirken und damit Sprengstoff für das betriebliche Sozialgefüge bedeuten kann. Das bestehende Arrangement von Flexibilität und Sicherheit kann für den einen die Grundlage für private Verpflichtungen sein, für einen anderen bedeutet es nachteilige Einschränkungen der persönlichen Entfaltung. Hinzu kommt, dass sich betriebliche Arrangements und externe Sicherungssysteme gegenseitig beeinflussen und ebenfalls individuell anders wirken. Flexibilisierung im Zusammenspiel mit Individualisierung stellt somit neue Herausforderungen an die betriebliche Mitbestimmung und deren Akteure.

Schwierige Balance



Im Mittelpunkt von beschäftigtenorientierten Unternehmensstrategien (BUS) steht eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter/-innen, die auf dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg des jeweiligen Unternehmens abzielen. Diese Konzepte versprechen zumindest in der Theorie eine neue Balance von betrieblichen und individuellen Anforderungen an Flexibilität und Sicherheit. Über die optimale Nutzung von persönlichen Kompetenzen und Potenzialen sollen dabei größere Gestaltungschancen für die einzelnen Beschäftigten möglich werden, sowie ein zielgenauerer Zugriff auf qualifizierte Arbeitskraft, der für eine Bestandssicherung des Unternehmens sorgt.

2. BUS- UND FLEXICURITY – DIMENSIONEN DER UNTERSUCHTEN FÄLLE

Bei den im Rahmen dieses Projekts erstellten Fallstudien werden die zuvor skizzierten abstrakten Gesichtspunkte und die unterschiedlichen Dimensionen von Flexicurity in unterschiedlicher Weise berührt bzw. in der jeweiligen betrieblichen Praxis anders sichtbar.

Nicht immer lässt sich bei den jeweiligen Fällen eine einzige »beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategie« isolieren und als solches als dauerhafte Balancekonstellation aus Flexibilität und Sicherheit beschreiben. Häufig sind nur partiell und phasenhaft Elemente beider Aspekte sicht- und beschreibbar.

Auch die Rolle betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertreter ist in den sechs Fällen sehr unterschiedlich und ihre direkte und aktive Beteiligung häufig nur punktuell sichtbar, z. B. durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu einem konkreten Thema. Die »andere« Seite, also der sich daraus ergebende Vorteil für das Unternehmen bzw. die versprochene Sicherung von Beschäftigung ist ein weitaus »fragileres« Produkt betrieblicher Aushandlungsprozesse. Hier spielen häufig externe Einflüsse, wie z. B. Veränderungen der Eigentümerstruktur, hinein. Nichtsdestotrotz bieten alle sechs Fälle interessante Einblicke in die betrieblichen Versuche, Beschäftigungssicherung und Flexibilisierung miteinander zu verbinden. Im Folgenden finden sich kurze Beschreibungen zum Zusammenhang der Fälle mit Aspekten beschäftigtenorientierter Unternehmensstrategien und betrieblichen Flexicurityarrangements.

Bürgerschaftliches Engagement zur Stabilisierung des Unternehmens

Zu den Gegenständen der Fälle im Bezug auf die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit im Einzelnen: In der Fallstudie zum gesellschaftlichen Engagement der EKO Stahl GmbH wird der Zusammenhang von Flexibilität und Sicherheit für die Arbeitnehmer nur indirekt deutlich, da das verfolgte Gesamtkonzept hauptsächlich auf die lokale und regionale Unternehmensumwelt abzielt. Die *EKO Stahl GmbH* versucht durch verschiedenste Aktivitäten das wirtschaftliche und soziale Umfeld des Unternehmens zu stärken, um es für das Unternehmen als flexible Ressource nutzbar zu machen bzw. zu erhalten. Konkret besteht dies beispielsweise in der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitnehmern bzw. in der Möglichkeit im Rahmen von größeren Restrukturierungsprogrammen Personal durch den Transfer an andere klein- und mittelständische Unternehmen abzubauen.

Beteiligungsorientierte Modernisierung im öffentlichen Sektor

Im Fall der *üstra AG* handelt es sich um ein komplexes Flexicurity-System, das unterschiedliche Elemente wie Beteiligung und Qualifizierung der Beschäftigten enthält und damit eine ganze Reihe »beschäftigtenorientierter Unternehmensstrategien« abdeckt. Der übergreifende Zugriff ist jedoch ein langfristig angelegtes betriebliches Bündnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite zur Bewältigung des verschärften Wettbewerbs aufgrund der Liberalisierung im ÖPNV-Sektor. In enger Abstimmung zwischen den Betriebsparteien werden die Unternehmensstrukturen und die Arbeitsbedingungen des öffentlichen Dienstes schrittweise an die veränderten Bedingungen des Nahverkehrsmarktes angepasst, ohne das niedrige Niveau privater Wettbewerber anzuzielen. Dies ist gewissermaßen der erste Sicherheitsaspekt. Der zweite Sicherheitsaspekt besteht im weitgehenden Erhalt des Beschäftigungsniveaus bei gleichzeitiger Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Selbst-GmbH als Beschäftigungschance in Franchising

Die Restrukturierung des Fahrkartenvertriebs der Bahn AG durch so genannte *DB ServiceStores* bzw. *DB Agenturen* betrifft ein zentrales Arrangement der Arbeitswelt – den Arbeitsvertrag zwischen abhängig Beschäftigten und dem Arbeitgeber. Die

Bahn AG bindet ehemalige Beschäftige mittels Franchiseverträgen als neue Selbstständige an das Unternehmen und erhöht so seine Flexibilität. Die betroffenen Mitarbeiter verlieren zwar ihren Arbeitsplatz bei der Bahn, bleiben aber als selbstständige Unternehmer im Umfeld der Bahn in Beschäftigung und können so weiterhin ihre Existenz sichern. Örtliche Betriebsräte haben sich teilweise in diese »Outplacementprozesse« eingeschaltet, um Beschäftigte zu beraten und vor möglichen Risiken zu bewahren.

Strategischer Personaltransfer: Verbindung von Restrukturierungserfordernissen und Karriereentwicklung

Die Bewältigung größerer Umstrukturierungsprozesse, wie sie im Zuge der Fusion der *HypoVereinsbank* vollzogen worden sind, bedeutet in der Praxis die Umsetzung einer hohen Zahl von Mitarbeitern von ihren alten Arbeitsplätzen auf neue Beschäftigung in oder außerhalb des Unternehmens. Das Gelingen dieser »Unsicherheitsphase« für Unternehmen und Beschäftigte bedarf eines geeigneten Instruments wie das des konzerneigenen Personaldienstleisters HVBprofil, das einen flexiblen und möglichst sicheren Übergang ermöglicht und dabei sogar für bestimmte Karrierephasen Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung leistet. Eine konkrete »Sicherheitslinie« ist der für die HVBprofil abgeschlossene Haustarifvertrag, der näher Niveau der Bankbranche denn an dem der Zeitarbeitsbranche liegt.

Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung: Regulierung von Nachtarbeit und Ausgleich von Produktionsschwankungen

Die Lage und Dauer der Arbeitszeiten ist ein klassisches Feld für betriebliche Flexibilisierungsbemühungen, da hier ein unmittelbarer Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens besteht. Im Fall des ICE-Werks der Deutschen Bahn AG in Dortmund hat die Ausweitung der Nachtarbeit zur Sicherung von bis zu 400 Arbeitsplätzen geführt, da die Investitionsentscheidung zum Neubau des Werks an eine deutliche Erhöhung der Produktivität gekoppelt war. Gleichzeitig ist die gesundheitliche Belastung durch Dauernachtarbeit ein kontrovers diskutiertes Thema. Bei diesem Fall ist am unmittelbarsten ein konkreter Zusammenhang von Flexibilisierung und Beschäftigungssicherung und deren Ausgestaltung in betrieblichen und überbetrieblichen Vereinbarungen in Form des Tarifvertrags EXPRESS sichtbar.

Das Thema Arbeitszeit spielt auch im sechsten Fall eine zentrale Rolle. Die Produktion der mittelständisch strukturierten *Kranbau Köthen GmbH* ist geprägt durch lang laufende Großaufträge, von denen nur eine geringe Zahl parallel bearbeitet werden können. Daraus ergeben sich enorme Produktionsschwankungen. Um dies aufzufangen und die Beschäftigung konstant zu halten, haben die Geschäftsleitung und der Betriebsrat nach langwierigen Verhandlungen eine entsprechende Betriebsvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeiten abgeschlossen. Gleichzeitig laufen seit längerem Bemühungen, die Arbeitsorganisation stärker zu integrieren und an den Erfordernissen der Großprojekte auszurichten.

B. DIE SECHS FÄLLE

1. BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ZUR STABILISIERUNG DES UNTERNEHMENS *EKO STAHL GMBH, EISENHÜTTENSTADT*

Zusammenfassung

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird momentan unter dem Label Corporate Social Responsibility (CSR) in der (Fach-)Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Vor allem viele größere Konzerne verfügen über ausgearbeitete CSR-Konzepte, worin die Förderung von sozialen, kulturellen und ökologischen Anliegen strategisch mit den Unternehmenszielen verbunden wird. Das gesellschaftliche Engagement wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, wie z. B. auf den Webseiten oder in den Jahresberichten des Unternehmens, dargestellt. Diese sozialen Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen bilden damit in gewisser Weise das Gegengewicht zur gesteigerten Orientierung an den Kriterien der Kapitalmärkte, wie sie beispielsweise durch das »Shareholder Value-Konzept« zum Ausdruck kommen. Die so genannten »Stakeholder«, also die internen und externen Interessengruppen, wie z. B. die Beschäftigen oder die lokalen Kommunen, sollen damit vom ökonomischen Potential des Unternehmens profitieren.

Im Fall der EKO Stahl GmbH hat das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens allerdings eine sehr viel weiter reichende Bedeutung als die Bündelung und Integration sozialer Aktivitäten zu einer strategischen Managementaufgabe. Die besondere Rolle als größter Arbeitgeber in der strukturschwachen Region Ostbrandenburg macht die EKO Stahl GmbH zu einem »Leuchtturmunternehmen« in jeder Hinsicht. Aus Mangel an anderen potenten Akteuren übernimmt das Unternehmen wichtige Funktionen, die ansonsten die kommunale Politik und Verwaltung bzw. andere Unternehmen wahrnehmen. Diese Form des gesellschaftlichen Engagements ist geprägt durch die Geschichte des Unternehmens als Vorzeigekombinat der DDR sowie der darauf folgenden schwierigen Jahre der Transformation zu einem Privatunternehmen. Nur so lässt sich das heutige gesellschaftliche Engagement von Management, Interessenvertretern und den Beschäftigten verstehen. Insbesondere das nach der Wiedervereinigung greifende Montanmitbe-

stimmunggesetz und die auf dieser Basis handelnden Personen (Betriebsräte, Gewerkschafter und Arbeitsdirektoren) bilden ein wichtiges Fundament für die regionale Verantwortung des Unternehmens.

Im Folgenden wird die Entwicklung des Werks von der Gründung bis hin zum Standort eines globalisierten Stahlkonzerns nachgezeichnet. Danach werden die abstrakten Dimensionen des CSR-Konzepts skizziert. Die konkreten sozialen Aktivitäten des Unternehmens und deren Hintergründe, wie z. B. die internen Arbeitsbeziehungen und Vorgaben durch den Mutterkonzern, finden sich im Anschluss daran.

1.1 Vom Eisenhüttenkombinat Ost zur EKO Stahl GmbH 2005

Das Eisenhüttenkombinat Ost und die Kommune Eisenhüttenstadt entstanden »gemeinsam« Anfang der 1950er als wichtiges industrielles Aufbauprojekt der neu gegründeten Deutschen Demokratischen Republik und wurden in den nächsten Jahrzehnten schrittweise ausgebaut. Das Werk wurde nach und nach um weitere Produktionsstätten (Kaltwalzwerk, Stahlwerk) erweitert und fortlaufend modernisiert. Dabei wurde zu Beginn sowohl auf das Montan-Know-how aus der Sowjetunion und anderer »sozialistischer Bruderländer« zurückgegriffen, sowie später auf die Expertise aus dem Westen.

Das Kombinat erreichte bis 1990 eine Belegschaftsstärke von fast 12000. Die Stadt wuchs in dieser Zeit auf über 50.000 Einwohner an. Die Stahlproduktion bei EKO war ein wichtiger Baustein für die weiterverarbeitende Industrie der DDR-Wirtschaft und bildete gemeinsam mit dem »Aufbau-Mythos« des Standorts »aus dem Nichts« bis heute ein zentrales Element im Bewusstsein der dort arbeitenden und lebenden Menschen.

Nach der deutschen Einheit ging das Werk auf die Treuhandanstalt über, die die Privatisierung »abwickeln« sollte. In der Folge wurde die Belegschaft drastisch reduziert, um das Unternehmen privatisierungsfähig zu machen. Nach mehreren gescheiterten Übernahmeversuchen (Krupp, Riva) gelang 1995 der Verkauf an die belgische Cockerill-Sambre-Gruppe. 1999 wurde EKO Stahl Teil des französischen Konzerns Usinor, der Cockerill Sambre übernommen hatte. Auf der Grundlage des Privatisierungskonzeptes wurde in die Modernisierung der Anlagen investiert, sowie ein neuer Hochofen und ein Warmwalzwerk gebaut. Damit verfügt die EKO Stahl GmbH im europäischen Vergleich über eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Heute gehört die EKO Stahl GmbH zum Arcelor-Konzern, der 2002 durch die Fusion von

ARBED, Aceralia und Usinor entstand und nach Mittal Steel der größte Stahlproduzent der Welt ist.

In den turbulenten Zeiten der 1990er Jahre haben sowohl das örtliche Management, als auch die Belegschaft und deren gewählte Interessenvertreter mit Unterstützung der IG Metall um den Erhalt des Standorts und damit die ökonomische Existenz der Stadt gekämpft. Dabei wurde häufig auch die »große Politik« bemüht, um den entsprechenden Druck zu entwickeln zukunftsfähige Konzepte auf den Weg zu bringen. Eine nicht zu unterschätzende »Ressource« in diesem »Arbeitskampf« war die nun auch in den neuen Bundesländern greifende Montan-Mitbestimmung. Sie bildet eine wichtige Basis für die Bildung eines nach innen und außen starken Betriebsrats sowie für die gewerkschaftliche Einflussnahme über den paritätisch besetzten Aufsichtsrat. Die auf Vorschlag der IG Metall bestellten Arbeitsdirektoren (Hans-Peter Neumann, Rainer Barcikowski) standen und stehen mit Funktion und Person ebenfalls für den hohen Stellenwert gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Engagements des Unternehmens und haben dies im Außenraum entsprechend kommuniziert.

Das Werk und die mit ihm nach wie vor eng verbundene Stadt liegen an der deutsch-polnischen Grenze, die seit Mai 2004 nicht mehr länger die Außengrenze der Europäischen Union darstellt. EKO Stahl bildet mit den Stahlwerken in Bremen und Gent die Flachstahl-Nordgruppe des Arcelor-Konzerns. EKO Stahl kommt dabei aufgrund der geographischen Lage sowie der historisch gewachsenen Kontakte (*»Ostkompetenz von EKO Stahl«*) eine strategische Rolle bei der Erschließung der Märkte in Osteuropa zu. Dabei spielen die engen Zulieferbeziehungen zur nach Osten expandierenden deutschen Automobilindustrie eine wichtige Rolle. Allerdings ist die Binnenlage des Standorts aufgrund der teureren Anlieferungskosten für Rohstoffe gleichzeitig ein Wettbewerbsnachteil gegenüber den Küstenstandorten des Arcelor-Konzerns.

Trotz der bisher erfolgreichen Existenzsicherung des Standorts kann dies nicht über die negativen Nebenfolgen des Transformationsprozesses hinwegtäuschen. Das Werk selbst beschäftigt noch 3.000 Menschen. Auf dem ehemaligen Kombinatsgelände sind weitere 2.000 Arbeitsplätze entstanden, die überwiegend auf EKO Stahl bezogen (Logistik, Dienstleistungen, etc.) und teilweise EKO-Beteiligungsgesellschaften sind. Eine weitere industrielle Basis fehlt in der Region fast völlig bzw. ist parallel zum eigenen »Schrumpfungsprozess« weggebrochen.

Die Zukunft des Unternehmens und der Region bleibt jedoch trotz der unbestreitbaren Erfolge weiterhin prekär. In Folge der wirtschaftlichen Entwicklung in der Nachwendezeit hat Eisenhüttenstadt einen massiven Bevölkerungsverlust zu

verkraften und hat heute etwa 37.000 Einwohner. Aufgrund des Wegzugs insbesondere der Jüngeren droht die Region langfristig zu entvölkern und damit an Attraktivität als Arbeits- und Lebensort zu verlieren. Dies würde auch das Unternehmen EKO Stahl in seiner Existenz bedrohen.

1.2 Konzepte gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

Info-Box 1: CSR aus Sicht der EU-Kommission

»CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ›mehr‹ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.«

Aus: Grünbuch »Soziale Verantwortung der Unternehmen« der Europäischen Kommission vom 18. Juli 2002

Immer mehr Unternehmen engagieren sich jenseits ihrer eigentlichen Aktivitäten im sozialen, kulturellen und/oder ökologischen Bereich. Viele Unternehmen taten dies natürlich auch schon früher. Dann hatte dies jedoch meist einen anderen Charakter und war häufig als »soziale Wohltat« für die Mitglieder der »Betriebsfamilie« oder für das unmittelbare Umfeld gedacht. Weiterhin traten und treten Unternehmerpersönlichkeiten immer wieder als Mäzene bestimmter gesellschaftlicher Aktivitäten auf, z. B. als Sponsor eines Museums oder eines Fußballvereins.

Info-Box 2: CSR-Definition in der deutschen Fachliteratur

»Die Unternehmung verpflichtet sich gegenüber der Gesellschaft, d. h. allen Mitmenschen, alles in ihrer Macht stehende zu tun, um aktiv durch richtiges Handeln die Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens zu fördern (Göbel 1992, S. 61).«
»Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung ist in der Berücksichtigung von vier unterschiedlichen Teil-Verantwortungen zu sehen. Diese umfassen neben einer wirtschaftlichen und gesetzlichen Verantwortung, eine moralische Verantwortung sowie eine darüber hinausgehende freiwillige Verantwortung.«

(Dyllick 1992, S. 95)

Mit dem Managementkonzept *Corporate Social Responsibility* (CSR) ist jedoch das zielgerichtete gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens gemeint, das strategisch mit ökonomischen Unternehmenszielen verknüpft ist. In diesem Sinne ist CSR immer ein Teil des Marketings, nach dem Motto »Tue Gutes und rede drüber«.

Die interne Dimension von CSR

Die *interne Dimension* betrifft vor allem die Beschäftigten. Dabei geht es um Fragen wie Personalentwicklung, Arbeits- und Umweltschutz und Beschäftigungssicherung. Angezielt werden unter anderem folgende Wirkungen:

- Verbesserung der Organisationskultur und internen Kommunikation,
- Verbesserung der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen
- Personalentwicklung
- schnellere Anpassung der Unternehmens- und Personalkultur an die vielfältige betriebliche Umwelt
- Personalmarketing
- Managemententwicklung

Die externe Dimension von CSR

Die *externe Dimension* bezieht neben den Arbeitnehmern und den Aktionären eine Vielzahl weiterer Stakeholder ein: Geschäftspartner und Zulieferer, Kunden, Behörden, regionale Akteure und Bürgerbewegungen. Angezielt werden unter anderen folgenden Wirkungen:

- intaktes Unternehmensumfeld
- Zugänge zu Kunden, Geschäftspartnern, Politik, Verwaltung, Gesellschaft
- Verbesserung der Kundenbindung
- Verbesserung des Stakeholdervalue
- gute Bewertung durch Anleger
- frühzeitiger Kontakt zu gesellschaftlichen, kulturellen, politischen Entwicklungen
- positives Image

Die Unterscheidung Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wird unter verschiedenen Begriffen gefasst, die häufig synonym verwendet werden. Zwischen CSR und Corporate Cititizenship (CC) besteht jedoch durchaus ein Unterschied, CC betont mehr die

Verpflichtung aus dem Bürgerstatus des Unternehmens heraus und betrifft vor allem das Unternehmen als unmittelbar lokalen Akteur.

Info-Box 3: Corporate Citizenship

[Corporate Citizenship] »ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen (Bürger) sein« (Westebbe 1995, S. 13).

Politische Steuerung durch CSR

Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Verhaltensregeln für Unternehmen, die von unterschiedlichen meist supranationalen Einrichtungen (z. B. Vereinte Nationen, OECD, ILO) verfasst worden sind. Damit ist die Hoffnung verbunden, über freiwillige Verhaltensregeln Unternehmenshandeln weltweit in Übereinstimmung mit gesellschaftspolitischen Zielsetzungen zu bringen, also wenn man so will die Konzerne zu »zivilisieren«. Darunter fallen insbesondere der Schutz von Menschenrechten (z.B. Kinderarbeit) und der Umwelt. CSR betont noch einmal zusätzlich die aktive Rolle der Unternehmen.

Info-Box 4: Verhaltenskodizes im Überblick

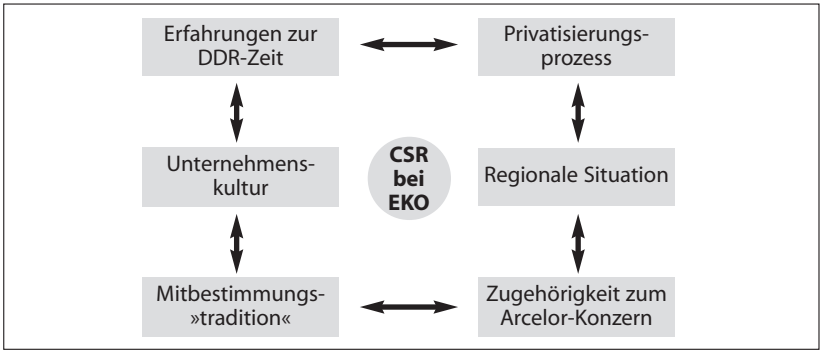
- *Code on Conduct of Transnational Corporations (United Nations) – Verhandlungen über diesen Kodex wurden ohne Ergebnis 1992 eingestellt*
- *Global Compact (United Nations)*
- *Guidelines For Multinational Enterprises (OECD)*
- *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (ILO)*
- *Universal Human Rights Guidelines for Companies (Entwurf) (United Nations)*
- *Corporate Social Responsibility (EU Kommission)*

1.3 EKO Stahl als regionaler Akteur

Als größter Arbeitgeber in einer strukturschwachen Randregion richtet sich das »soziale« Engagement des Unternehmens insbesondere auf die wirtschaftliche Entwicklung des Standorts. Aufgrund der Ausnahmestellung des Unternehmens ge-

genüber anderen örtlichen Akteuren aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik nimmt es auch aus eigenem Interesse Funktionen der aktiven Wirtschaftsförderung wahr.

Abb. 1: Einflussfaktoren auf die CSR-Strategie von EKO



Vor dem Hintergrund der Geschichte des Unternehmens als tief integriertes Stahlkombinat mit über 10.000 Beschäftigten und dem »Abschmelzen« tausender Arbeitsplätze in der Nachwendezeit haben Aktivitäten, die über das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens hinaus reichen, eine lange Tradition. Nach der Wende ging es vor allem darum, über die Einrichtung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften den massiven Personalabbau sozialverträglich zu gestalten und das Werk wettbewerbsfähig zu machen. In diesem Transformationsprozess spielte, wie schon erwähnt, auch die in der Stahlindustrie greifende Montanmitbestimmung eine wesentliche Rolle.

Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen haben ausdauernd für den Erhalt des Werks und damit die Zukunftsperspektiven der Stadt gekämpft. Das Engagement des Unternehmens und seiner Beschäftigten ist somit hier auch immer eng mit der Zukunft der Stadt und Region verknüpft. Neben Protestkundgebungen und anderen politischen Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer haben auch andere soziale Aktionen in dieser Zeit eine große Rolle gespielt. Heute münden viele dieser von Arbeitnehmerseite angestoßenen Aktivitäten in das übergreifende CSR-Konzept des Unternehmens.

1.4 Die CSR-Strategie von EKO Stahl

Die wirtschaftlichen Aktivitäten und das gesellschaftliche Engagement von EKO Stahl ist durch die Übernahme durch Arcelor an dessen übergreifenden Grundsätzen ausgerichtet (*»Steel solutions for a better world«*) und orientiert sich an den so genannten *»4 P – People, Profit, Planet, Partner«*. Die einzelnen Aspekte dieses Konzepts werden auch intern kommuniziert und sind Bestandteile einer entsprechenden Betriebsvereinbarung. Ausdrücklich wird dabei der Bezug zu globalen Standards der UN (*»Global Compact«*) bzw. der ILO hergestellt.

Das Arcelor-Nachhaltigkeitsprogramm besteht aus acht Einzelbausteinen und beinhaltet folgende Punkte:

1. Rentabilität des Konzerns
2. Sicherheit – Gesundheit
3. Schutz der Umwelt
4. Dialog mit allen Partnern
5. Entwicklung der Fähigkeiten
6. Innovation und Qualität
7. Corporate Governance
8. Gesellschaftliche und soziale Verantwortung

Info-Box 5: Selbstverständnis des Unternehmens

*EKO steht zu seiner Verpflichtung, **attraktiver Arbeitgeber in einer attraktiven Region** zu sein.*
Dazu gehören die Maßnahmen:

- *Pate und Förderer zur Entwicklung von Netzwerkstrukturen zu dynamischen Clustern*
- *Impulsgeber für Ansiedlungen*
- *Moderator für Bildung und Bildungsnetzwerke (Schule – Hochschule – Betrieb)*
- *Akteur in Kultur, Sport und Alltagsleben speziell im Jugendbereich*
- *Begleiter in Sachen Wohnumfeld und Infrastruktur*
- *Bestleister im Konzern (Konzernintegration)*

Das bisherige unterstützende Budget für Sponsoring und Spenden von 500.000/Jahr steht weiterhin zur Verfügung, wird aber an das Unternehmensleitbild und die sich ändernden Umfeldbedingungen angepasst.

Quelle: www.upj-online.de/upj/pdf/Praes_EKO.pdf

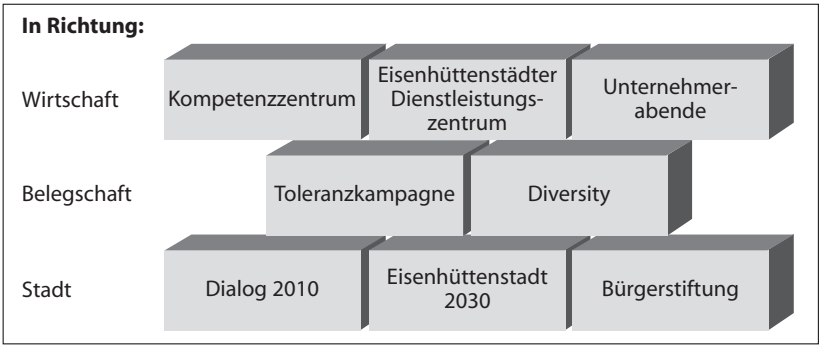
Unter dem letzten Punkt finden sich im Arcelor-Geschäftsbericht 2003 vor allem zwei Aspekte, die für den Standort EKO Stahl von besonderer Bedeutung sind: die Unterstützung bei Restrukturierungen für alle Standorte und die Förderung von humanitären, kulturellen, sportlichen und sozialen Projekten in den Regionen in denen der Konzern tätig ist. Das konzernweite Budget für Sponsoringmaßnahmen lag 2003 bei einem Umsatz von 26 Mrd. Euro bei 8 Mio. Euro.

1.5 CSR-Aktivitäten von EKO Stahl

Das Unternehmen verfügt innerhalb des Arcelors-Konzerns aufgrund der zuvor skizzierten Besonderheiten über eine auf die lokale Situation angepasste CSR-Strategie, die über das »normale Maß« hinausgeht.

Die EKO Stahl GmbH betreibt unterschiedliche Aktivitäten, die sich unter dem Label CSR fassen lassen. Generell lassen sich dabei zwei verschiedene Ansätze unterscheiden. Zum einen gibt es Aktivitäten, die unmittelbar auf die ökonomische Standortentwicklung abzielen. Zum anderen werden gesellschaftspolitische und soziale Anliegen unterstützt, die wiederum Einfluss auf die wirtschaftliche Situation als so genannte »weiche Standortfaktoren« haben.

Abb. 2: Bausteine des CSR bei EKO



Von entscheidender Bedeutung ist dabei das Verhältnis von Unternehmen und Kommune und die daraus resultierende Arbeitsteilung bzw. Zuständigkeit.

CSR in Richtung Stadt und Region

Bürgerstiftung

In der Vergangenheit war EKO Stahl häufig der erste und einzige Ansprechpartner für jedwede Anfragen nach finanzieller Unterstützung bei Vorhaben im sozialen, kulturellen oder sportlichen Bereich. Es bestand eine verbreitete Anspruchshaltung der regionalen Akteure und wohl auch eine gewisse Gebermentalität von Seiten des Unternehmens. Diese Selbstverständlichkeit und Alleinzuständigkeit soll durch die Anfang 2004 gegründete Bürgerstiftung beendet werden, da die bisherige Praxis sowohl die zukünftigen finanziellen Ressourcen übersteigt, als auch eine breite Verankerung bürgerschaftlichen Engagements verhindert hat. Wenn man so will, hat EKO Stahl an Stelle der Bürger bürgerschaftliches Engagement (CC) gezeigt, um einen entsprechenden Impuls auszulösen. Eine eigene Kultur, eine aus der Bevölkerung und insbesondere der Unternehmerschaft bzw. Selbstständigen entspringende Gemeinsinnorientierung, ist bislang im Vergleich zu vielen westdeutschen Kommunen unterentwickelt. Zur Förderung einer solchen von einer direkten Beteiligung von EKO unabhängigen Kultur hat das Unternehmen die Stiftung mit 2 Mio. Euro ausgestattet. Zielsetzung dieser Stiftung ist die enge Verknüpfung von ökonomischen und sozialen Anliegen als Beitrag zur positiven Entwicklung der Region.

Kommunale Zukunftsdebatte (Dialog 2010 & Eisenhüttenstadt 2030)

Neben dieser als Wendepunkt der bisherigen und zukünftigen Praxis initiierten Stiftungsgründung, ist das Unternehmen in regionale Diskussionszusammenhänge involviert, die sich mit der langfristigen sozioökonomischen Entwicklung befassen. Dazu hat sich das Unternehmen bei »Eisenhüttenstadt 2030« beteiligt. »Eisenhüttenstadt 2030« ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziertes Vorhaben im Rahmen eines Ideenwettbewerbs über die Zukunft der Städte.

Info-Box 6: Szenarien der Zukunftswerkstatt

Szenario 1: Die innovative Werkstoffstadt
Dieses Szenario geht von der Entwicklung eines »zweiten Standbeines« aus; beispielhaft und fiktiv entsteht dies aus der Entwicklung eines innovativen Werkstoffes.
Szenario 2: Schrumpfende Stadt in einer schrumpfenden Region

Diesem Szenario liegt die Annahme zugrunde, dass es in den kommenden Jahren zu keiner nennenswerten wirtschaftlichen Entwicklung in der Region kommt und die Desinvestitionen zu einem kontinuierlichen Verlust an Arbeitsplätzen und Einwohnern führen.
Szenario 3: Die alternde Stahlstadt
Das Szenario geht von einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung aus. Eisenhüttenstadt setzt weiterhin auf die Kernkompetenz Stahl und EKO bleibt größter Arbeitgeber.
Szenario 4: Die Mutmacherstadt
In diesem Szenario gelingt es, die Bürger zu verstärktem Engagement für ihre Stadt zu bewegen und mit verschiedenen Modellvorhaben die Lebensqualität langfristig zu sichern.

Quelle: http://cgi.eisenhuettenstadt.de/Stadtentwicklung/6_Infobrief.PDF

Mit Unterstützung des *Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS)* aus Erkner wurden unterschiedliche Szenarien entworfen, um daraus abgeleitet Strategien zu entwickeln. Alle vier Szenarien hängen eng mit der zukünftigen Rolle von EKO Stahl als wirtschaftlicher und »bürgerschaftlicher« Akteur zusammen. Die Prämissen für eine erfolgreiche Entwicklung setzten auf eine stabile Entwicklung von EKO Stahl, eine positive Entwicklung von metallnahen KMU der Weiterverarbeitung und des Recycling sowie auf einer Stärkung der »zivilen Kräfte« in der Stadt.

CSR in Richtung der Belegschaft

Toleranz-Kampagne »Flagge zeigen gegen Rechts«

Neben diesen eher langfristigen konzeptionellen Ansätzen ist das Unternehmen insbesondere durch seine »*Ein Unternehmen zeigt Flagge*«-Kampagne in die Öffentlichkeit getreten. Die Kampagne wurde vor dem Hintergrund von rechtsextremistischen gewalttätigen Übergriffen gegen Ausländer gestartet und richtet sich sowohl in das Unternehmen und dessen Belegschaft, als auch in das weitere Umfeld in Brandenburg hinein. Hierzu wurden insbesondere öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen mit dem damaligen brandenburgischen Ministerpräsidenten Manfred Stolpe und dem Boxer Dariusz Michailczewski organisiert. In Richtung der eigenen Mitarbeiter zielen die Kampagne und deren Niederschlag in der oben erwähnten Betriebsvereinbarung neben dem korrekten Verhalten am Arbeitsplatz auch auf eine Verpflichtung als »EKOianer« in der Freizeit. Der Betriebsrat hat sich dieses Themas intensiv angenommen und sieht sich hier auch gesellschaftspolitisch in der Pflicht, rechtsradikalen Tendenzen in und außerhalb des Werks entgegen zu treten.

Diversity

Die Toleranzkampagne passt zu dem vom Arcelor-Konzern vertretenen Diversity-Ansatz, der der Vielfalt des weltweit tätigen Unternehmens gerecht werden soll, wenn auch der Ausländeranteil bei EKO Stahl im Vergleich zu anderen Arcelor-Standorten verschwindend gering ist. Hier spielt aber nicht zuletzt die grenznahe Lage zu Polen eine wichtige Rolle, da eine Nutzung des nachbarschaftlichen Potenzials angestrebt wird und dazu unter anderem auch die interkulturelle Kompetenz und Toleranz der Mitarbeiter entscheidend ist. Hierzu sind ebenfalls entsprechende Projekte innerhalb und außerhalb des Unternehmens gefördert worden.

CSR in Richtung Wirtschaft

Ansiedlungs- und Gründungsförderung

Der aktiven Wirtschaftsförderung kommt eine besondere Bedeutung innerhalb des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens zu. Dies hat zum einen wie schon erwähnt mit der allgemeinen De-Industrialisierungsproblematik in den neuen Bundesländern zu tun, die sich in Eisenhüttenstadt aufgrund der Randlage besonders dramatisch darstellt. Ein weiterer Zusammenhang besteht aufgrund der geplanten Personaleinsparungen im Rahmen des Kostensenkungsprogramms ZUG (*»Zukunftsgestaltung EKO«*). Das Unternehmen EKO Stahl benötigt für eine zukunftsfähige Perspektive eine Einbettung in eine stabile Unternehmenslandschaft vor Ort, die Dienstleistungen für EKO Stahl erbringen, aber auch Produkte abnehmen und weiterverarbeiten kann. Eine weitere Funktion besteht darin, Arbeitskräfte zu rekrutieren, aber auch ggf. abzugeben, also insgesamt einen flexiblen regionalen Arbeitsmarkt aufzubauen.

Unternehmerabende

Dazu werden seit Ende der 1990er Jahre Unternehmerabende durchgeführt, auf denen mit Vertretern von örtlichen kleinen und mittelständischen Unternehmen und weiteren Experten aktuelle Themen diskutiert werden. EKO Stahl setzt hier sozusagen über einen diskursiven Prozess Themen, die die lokale Unternehmerschaft aufgreifen sollte, um bestimmte Entwicklungen gemeinsam gestalten zu können.

Info-Box 7: Themen der Unternehmerabende

- *Rechtsradikale Tendenzen und die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region*
- *InnoRegio – Innovative Projekte für Jugendliche und die Region*
- *Lokalen und regionale Bündnisse zur Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen*
- *Gestaltung einer attraktive Lebenskultur in Eisenhüttenstadt*
- *Regionales Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung & Recycling*
- *Vernetzung zwischen Schule, Hochschule und Betrieb für eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung*
- *EU-Osterweiterung – Chance oder unkalkulierbares Risiko*
- *Perspektiven von EKO Stahl in der Arcelor Gruppe und Auswirkungen auf die Region*

Quelle: http://www.upj-online.de/upj/pdf/ta13_5_03/Workshop%204/04_Nicolaus_EKO%20Stahl.PDF

Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung und Recycling

Konkreter ist das Engagement in Hinblick auf die Gründung des *Kompetenznetzwerks Metallverarbeitung und Recycling Eisenhüttenstadt*, in dem sich 2002 elf örtliche Unternehmen und sieben Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen zusammengeschlossen haben.

Tab. 1: Mitglieder des Kompetenznetzwerks

KMU	Unterstützer	F&E-Einrichtungen
■ *ARCUS Planung und Beratung* ■ *BEA Technische Dienste Lausitz GmbH* ■ *Tailored Blank Eisenhüttenstadt GmbH* ■ *FERROSTAAL Maintenance Eisenhüttenstadt GmbH* ■ *Heckmann Stahl- und Metallbau Ost GmbH* ■ *SIMPEX HYDRAULIK GmbH* ■ *Stadtwerke Eisenhüttenstadt GmbH* ■ *Gasversorgung Eisenhüttenstadt GmbH* ■ *Unitechnik Automatisierungs GmbH* ■ *Industrial Projects Services GmbH* ■ *TREND Bau-Haus GmbH* ■ *Thermex Synthesegas GmbH* ■ *O.K. Werbeagentur*	■ *Stadtverwaltung Eisenhüttenstadt* ■ *IG Metall Ostbrandenburg IHK Frankfurt (Oder)* ■ *Handwerkskammer Frankfurt (Oder)* ■ *Investor Center Ostbrandenburg* ■ *ZAB Service Center Frankfurt (Oder)* ■ *EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt* ■ *Arbeitsamt Eisenhüttenstadt* ■ *p.net – Netzwerk Personalentwicklung Brandenburg* ■ *Vulkan Energiewirtschaft Oderbrücke GmbH*	■ *VQB e.V.* ■ *BTU Cottbus* ■ *QCW QualifizierungsCentrum der Wirtschaft Gmbh* ■ *GfD Projekt- und Entwicklungs-gesellschaft mbH* ■ *FQZ Brandenburg GmbH* ■ *TFH Wildau* ■ *Applikationszentrum Stahl e.V.* ■ *Frankfurter Institut für umwelt-orientierte Logistik e.V.*

Das vom IMU-Institut initiierte Netzwerk wurde beim 1. Förderwettbewerb »Netzwerkmanagement Ost« des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Juni 2002 prämiert. Das Netzwerk ist eine branchenorientierte regionale Interessengemeinschaft von vorwiegend kleinen- und mittelständischen Unternehmen, die sich durch Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette im Wettbewerb behaupten will. Dabei geht es vor allem auch um die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb von EKO Stahl.

CSR als Existenzfrage: Zukunftsgestaltung EKO – ZUG

Dieses Thema bekam durch den Start des ZUG-Restrukturierungsprogramms eine zunehmende Bedeutung. Bis 2007 sollen durch Kostensenkung und Verbesserung insgesamt 94 Mio. Euro eingespart werden, um innerhalb des Konzerns und darüber hinaus wettbewerbsfähig zu bleiben und damit die Zukunft des Standorts zu sichern. Das Restrukturierungsprogramm wurde im Aufsichtsrat auch von den Arbeitnehmervertretern von Seiten des Betriebsrats und der IG Metall gebilligt. Allerdings nur unter der Bedingung, die angezielten Einsparungen mit flankierenden

Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung in- und außerhalb des Unternehmens zu ergänzen.

Mit ZUG ist die Maßgabe verbunden, die Personalkosten bis einschließlich 2007 auf 140 Mio. Euro, den Wert von 2003, zu begrenzen. Durch die mit ZUG verknüpften Verbesserungsinvestitionen wird zudem die Produktivität des Werks erhöht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Personal abzubauen bzw. andere Flexibilisierungsinstrumente (z.B. Arbeitszeitverkürzung) zu nutzen. Eine Maßnahme besteht in der vorgezogenen Einführung der 35-Stunden-Woche.

Innerhalb des ZUG-Programms sind zwei Module vorgesehen, die zum Teil auf bestehende Aktivitäten wie dem Kompetenznetzwerk aufsetzen. *Modul 4 »Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung«* zielt auf die Nutzung verschiedener Instrumente zur »Optimierung der Personalstruktur«. Insbesondere über »Personalschleifen«, in denen Beschäftigte das Unternehmen zeitweise zu Weiterbildungszwecken verlassen und über Know-how-Austauschprogramme sollen Mitarbeiter am, aber nicht im Unternehmen gehalten werden. Diese und weitere Instrumente sind durch mehrere Betriebsvereinbarungen geregelt.

Eine weitere Flexibilitätsreserve bildet die Dienstleistungsgesellschaft EDL, die interne produktionsnahe Funktionen für das Kernunternehmen EKO Stahl übernehmen soll. Modul 5 »Neue Arbeit und Regionalentwicklung« ist im Prinzip die Fortschreibung bisheriger Ansiedlungs- und Standortförderungsaktivitäten innerhalb des Restrukturierungsprogramms, wobei auf das bestehende Kompetenznetzwerk zurückgegriffen wird. Im Mittelpunkt steht die Schaffung von 350 Ersatzarbeitsplätzen nach den im vom Betriebsrat ausgehandelten Interessenausgleich und Sozialplan vom 12.12.2003 festgelegten Kriterien.

Beide Module werden eng vom Betriebsrat begleitet, da in allen Gremien die im Umsetzungsprozess von ZUG gebildet worden sind, Vertreter des Betriebsrats zugegen sind und die Prozesse mitgestalten. Der Betriebsrat verfügt zudem über eine externe Beratung für die strategische Begleitung des gesamten ZUG-Prozesses.

Das Unternehmen wurde Anfang 2006 von der Initiative TeamArbeit für Deutschland im Wettbewerb »Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung« in der Kategorie »Aufbau und Stabilisierung von Beschäftigung« ausgezeichnet. Damit sollte der auf Sozialverträglichkeit ausgerichtete Personalabbau und die gleichzeitige Förderung von Beschäftigung außerhalb des Unternehmens gewürdigt werden.

1.6 Fazit

Corporate Social Responsibilty und Corporate Citizenship gehen bei EKO Stahl fließend ineinander über. EKO Stahl ist der »erste Bürger« **und** der »erste Unternehmer« der Stadt. Wegen der besonderen Rolle des Unternehmens sind die CSR-Aktivitäten gleichzeitig fast immer unternehmensintern und nach außen orientiert, da das Umfeld des Unternehmens sehr eng mit dem Werk verknüpft ist.

Insgesamt unterscheiden sich die Aktivitäten deutlich von denen anderer Unternehmen und gehen in ihrer Reichweite vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen wohl auch über das hinaus. Die besonders prekäre Situation ist sonst nur in größeren Regionen mit tief greifenden Strukturkrisen (z.B. Kohle, Stahl, Werften) anzutreffen. EKO Stahl ist Motor der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung einer ganzen Region. Dies geschieht jedoch nicht aus einer uneigennützigen Gebermentalität, sondern aus gegenseitiger Abhängigkeit von Region und Unternehmen.

Die Aktivitäten sind also eher als ein Investment in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu verstehen. Die Entwicklung einer solchen integrierten regionalen CSR-Perspektive könnte auch für andere Unternehmen sinnvoll sein, um auf ein tragfähiges regionales Netz zur Bewältigung von größeren Krisen zurückgreifen zu können. Dazu ist allerdings die Beteiligung und das Engagement der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen eine unabdingbare Voraussetzung.

Tab. 2: CSR-Dimensionen

CSR-Instrument	**CSR-Dimension**	
	intern	extern
Bürgerstiftung	X	X
Kommunale Zukunftsdebatte	X	X
Flagge zeigen gegen Rechts	X	X
Ansiedlungs- und Gründungsförderung	X	X
Unternehmerabende		X
Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung und Recycling		X
Zukunftsgestaltung EKO-ZUG	X	X

Bei EKO Stahl nehmen der Betriebsrat, die IG Metall und auch der Arbeitsdirektor auf Grundlage ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten eine außerordentlich aktive

bzw. aktivierende Rolle ein, die allerdings ein entsprechend hohes Maß an Ressourcen und Engagement verlangt. Die handelnden Personen treten dabei auch in Funktionen außerhalb des Unternehmens in Erscheinung, wie z. B. als Mitglieder im Stadtrat. Dadurch werden gesellschaftliche Anforderungen direkt in das Unternehmen eingebracht und es besteht eine enge Kommunikation zwischen den beiden Bereichen. Dieses Modell geht über das CSR-Modell einer reinen Unternehmensstrategie weit hinaus.

MATERIALIEN

Nicolaus, Herbert; Schmidt, Lutz; (2000) »Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl« Eisenhüttenstadt Eigenverlag
Unternehmensbroschüre EKO Stahl; (2001) »Ein Unternehmen zeigt Flagge – EKO Stahl gegen Gewalt und Rechtsextremismus, für Toleranz«
Unternehmensbroschüre Arcelor »Nachhaltige Entwicklung – Arcelor verpflichtet sich, ich mache mit«
EU-Kommission; (2002) Grünbuch »Soziale Verantwortung der Unternehmen« http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf
Siemens AG; (2002) »Requirement-Analysis: Die soziale Verantwortung (SVU) der Unternehmen in Deutschland« www.cosore.com/img/de/ra/ra.pdf
EKO exclusiv; (2003) »ZUG – Gemeinsame Zukunftsgestaltung EKO – Gemeinsame Erklärung der Geschäftsführung und des Betriebsrates der EKO Stahl GmbH«
Nicolaus, Herbert; (2003) Foliensatz »Standortförderung: Sozial engagierte Unternehmen als Motor der Regionalentwicklung« www.upj-online.de
Betriebsvereinbarung über Verhaltensgrundsätze und Arbeitsordnung der EKO Stahl GmbH (2004)
Märkische Oderzeitung (09.02.2004) »EKO als verlässlicher Partner« von Andreas Wendt
Nicolaus, Herbert: (2004) »Prävention von Rechtsextremismus als unternehmerische Aufgabe – am Beispiel der EKO Stahl GmbH« in: Kursiv – Journal für politische Bildung 03/2004
ZUG News – Informationen für die Mitarbeiter der EKO Stahl GmbH (3/2004)

INTERNETRESSOURCEN

EKO Stahl GmbH: www.eko-stahl.de
Arcelor-Konzern: www.arcelor.com
Corporate Citizenship-Portal der Bundesinitiative »Unternehmen: Partner der Jugend«: www.upj-online.de
Stadt Eisenhüttenstadt: www.eisenhuettenstadt.de

Märkische Oderzeitung: www.moz.de
Kompetenznetzwerk Eisenhüttenstadt: www.kompetenznetzwerk-ehst.de
Projekthomepage Corporate Social Responsibilty: www.cosore.de
CSR-Portal der EU-Kommission: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm
CSR Europe: www.csreurope.org/csrinfo/default.aspx
TeamArbeit für Deutschland: www.teamarbeit.de/servlet/PB/menu/1019416/index.html

2. BETEILIGUNGSORIENTIERTE MODERNISIERUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR *ÜSTRA AG, HANNOVER*

Zusammenfassung

Der öffentliche Personennahverkehr in Deutschland hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Früher haben kommunale oder regionale Gesellschaften im Auftrag der jeweiligen Gebietskörperschaften Transportdienstleistungen mehr oder weniger als ausführende Behörde erbracht. Heute haben Wettbewerb und betriebswirtschaftliches Leistungsdenken in die Branche Einzug gehalten. Diese Entwicklungen haben die öffentlichen Verkehrsunternehmen binnen kurzer Zeit aus einem relativ geschützten Raum mitten in einen harten europaweiten Konkurrenzkampf geworfen, bei dem oft der niedrigste Preis über die Auftragsvergabe entscheidet. Dadurch kommen die bisherigen Arbeitsbedingungen, Tarifverträge und auch das Beschäftigungsniveau massiv unter Druck. Hier sind gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertreter gefragt, mit intelligenten Konzepten zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und gleichzeitig für eine Beschäftigungssicherung beizutragen, um mit den privaten Anbietern mithalten zu können.

Am Beispiel des Hannoveraner Verkehrsunternehmens üstra lässt sich sehr gut erkennen, wie Betriebsräte sich in diesem schwierigen und widersprüchlichen Handlungsfeld bewegen. Dort hat man seit Mitte der 90er Jahre gemeinsam mit dem Management mit Hilfe von betrieblichen Vereinbarungen innovative Regelungen in den Bereichen Arbeitszeit, Gruppenarbeit und Qualifizierung getroffen, die maßgeblich zu einer Verbesserung der Wettbewerbssituation beigetragen haben.

Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen, unter denen die Veränderungen bei der üstra AG bzw. der Tochter intalliance stattgefunden haben, dargestellt. Neben Informationen zu den beiden Unternehmen werden die wichtigsten Entwicklungen im ÖPNV-Markt skizziert. Im Anschluss daran werden die zentralen personalpolitischen Herausforderungen vor dem Hintergrund der vorhandenen Mitbestimmungs- und Interessenvertretungsstrukturen dargestellt.

2.1 Öffentlicher Nahverkehr in der Region Hannover

Zum Verständnis des Falles ist es notwendig, zu Beginn die Strukturen des öffentlichen Nahverkehrs (ÖPNV) in der Region Hannover darzustellen und dabei kurz auf die Entwicklung der verschiedenen Unternehmen und Beteiligungen einzugehen.

Großraum-Verkehr Hannover

Der ÖPNV in der Region Hannover wird durch den Verkehrsverbund *Großraum-Verkehr Hannover* (GVH) organisiert. Der GVH wurde 1970 gegründet und ist damit der zweitälteste Verkehrsverbund Deutschlands. Dem GVH gehören die folgenden Gesellschaften an:

- üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG (hauptsächlich Bus- und Stadtbahnverkehr in Hannover
- RegioBus Hannover GmbH (hauptsächlich Busverkehr in der Region)
- DB Regio AG (Regional- und S-Bahnnetz)

Im Verkehrsverbund werden pro Jahr 174 Millionen Fahrgäste befördert, was im Durchschnitt ca. 850.000 Menschen pro Werktag entspricht.

Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (VVG mbH)

Als kommunale Holding organisiert die Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH (VVG mbH) die Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser und Wärme und den öffentlichen Personennahverkehr in Hannover. Die Stadt Hannover ist mit 80,49 % größter Anteilseigener. An dem kommunalen Verkehrsdienstleister üstra AG ist die VVG mit 98,38 % beteiligt. Seit 2001 sind das Schienennetz sowie die Tunnel- und Stationsanlagen der üstra AG in das Eigentum der ebenfalls zur VVG Holding gehörenden der Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH (infra) übergegangen. Als dritte Teilgesellschaft gehören die Stadtwerke Hannover AG zur VVG Holding.

Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 besteht der Aufsichtsrat der VVG aus je zehn Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Die Stadt Hannover stellt davon sieben Aufsichtsratsmitglieder; Vorsitzender des Aufsichtsrates ist der Oberbürgermeister der Stadt.

Zwischen der VVG mbH und der Stadtwerke Hannover AG, der üstra AG sowie der infra GmbH bestehen Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge. Im Ergebnis für das Jahr 2004 bedeutet dies im Wesentlichen, dass die Verluste der üstra

AG und der infra GmbH durch die Gewinne der Stadtwerke im Energiebereich aufgefangen werden und ein Ergebnis nach Steuern von ca. 10 Mio. Euro erzielt wird.

Die üstra AG

Die heutige *üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG* wurde 1892 unter dem Namen *»Straßenbahn Hannover Aktiengesellschaft«* gegründet. Schon vier Jahrzehnte zuvor begann mit einer Pferdeomnibuslinie der öffentliche Nahverkehr in Hannover. üstra steht ursprünglich für *Überlandwerke und Straßenbahnen Hannover AG*, da sie neben dem Betrieb von Straßenbahnen und Bussen auch Kraftwerke zur Elektrizitätserzeugung betrieb und 280 Ortschaften um Hannover und Industriegebiete in Hannover mit Strom versorgte. Diese Sparte wurden jedoch 1929 veräußert. 1960 wurde schließlich der Begriff »Überlandwerke« aus dem Unternehmensnamen entfernt. Ein wichtiger Meilenstein in der Nachkriegsgeschichte des Unternehmens ist der Baubeginn des Stadt-/U-Bahn-Netzes 1965.
Nach der Gründung des GVH (s.o.) im Jahre 1970 erwirbt dieser die Aktienmehrheit der üstra von PreussenElektra. Ein Jahr später wird die Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH als Holding für Stadtwerke AG und üstra AG gegründet. Damit ist das Unternehmen von nun an im kommunalen Besitz.

In den 80er Jahren und 90er Jahren ist die Entwicklung des Unternehmens vor allem durch den weiteren Ausbau des Stadtbahnnetzes und die Anstrengungen zur Verbesserung der Kundenorientierung geprägt. Der öffentliche Nahverkehr in der Region Hannover hat in dieser Zeit maßgeblich von den erforderlichen Investitionen für die EXPO 2000 profitiert.

Durch den sich verschärfenden Wettbewerb in der Nahverkehrsbranche wurde es außerdem notwendig, interne Restrukturierungsprozesse anzustoßen (s. Abschnitt 4). Zudem werden vielfältige Beteiligungsgesellschaften gegründet (s. Liste). Um die eigene Marktposition in der Region zu verbessern, verfolgt die üstra AG die Strategie, über Zukäufe bzw. Kooperationen zu wachsen, *»um sich einen Speckgürtel«* (Zitat eines Betriebsrats) zuzulegen, der einen besseren Schutz vor einer Übernahme durch einen Konkurrenten schützt. Dazu wurden unter anderem auch Sondierungsgespräche mit anderen großen Kommunen geführt, um mit der Bildung einer Deutschen Nahverkehrsgesellschaft die Konkurrenz untereinander zu begrenzen. Dieses Vorhaben scheiterte jedoch. Als Reaktion darauf wurde nach einem strategischen Partner in der Region gesucht, mit dem sich ein integriertes Nahverkehrskonzept (Bahn, Bus, U-Bahn) realisieren lässt. Im Jahre 2001 beteiligen sich die die DB Regio und die NordLB an der von der üstra AG zwei Jahre zuvor gegründeten intalliance

AG, um in Zukunft in der Region Hannover und in anderen Teilen Norddeutschlands Verkehrsdienstleistungen anzubieten.

Info-Box 8: Tochtergesellschaften der üstra AG

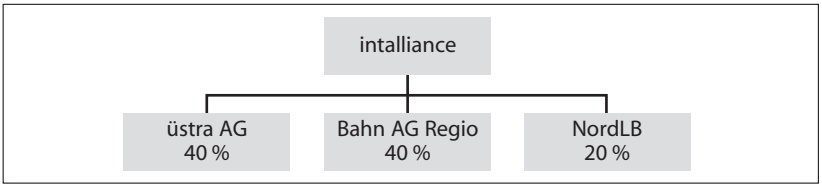
- *TransTec Bauplanungs- und Managementgesellschaft mbH*
  Planung, Bau und Betrieb von öffentlichen Personennahverkehrsystemen
- *X-City Marketing Hannover GmbH*
  Verkehrsmittelwerbung
- *protec service GmbH Security- und Facilitymanagement*
  Bewachung aller Objekte und Gebäude ebenso wie Fahrschein- und Personenkontrollen und die Sicherung von Sonderverkehren
- *Gehry Tower Objekt Gesellschaft mbH*
  Vermietung und Verwaltung des Edelstahlturms des Gehry-Towers
- *Hannover Region Grundstücksgesellschaft mbH HRG & Co. – Passarelle – KG*
  Full-Service-Spezialist für Immobilien
- *RevCon Revision- und Consulting mbH*
  Prüfungs- und Beratungsleistung sowie Prüfsoftware für die Geschäftsbereiche Baurevision und IT-Security
- *intalliance*
  Transportdienstleister für S-Bahn/U-Bahn und Bus

Im Dezember 2003 stimmte das Bundeskartellamt der Konstruktion der intalliance AG unter Auflagen zu. Dagegen klagten die DB Regio und die üstra AG. Ein Jahr später wurde der Klage vom Oberverwaltungsgericht Düsseldorf stattgegeben. Die Bedingungen, dass im Großraum Hannover bis Ende 2006 mindestens 30 Prozent aller Verkehrsleistungen im Schienenpersonennahverkehr und bis Ende 2009 mindestens 50 Prozent aller Linienbusverkehre ausgeschrieben werden müssen, sind gegenstandslos.

intalliance

Anfang 2004 übernahm die intalliance AG In der Region Hannover das operative Geschäft der üstra AG und der DB Regio. Dadurch sind in Hannover die Nahverkehrsträger Stadtbahn, Stadtbus und S-Bahn unter einem Dach vereinigt. Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG und die DB Regio AG halten je 40 % der Anteile an der intalliance AG. Die restlichen 20 % liegen bei der NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale als Finanzinvestor.

Abb. 3: Beteiligungsstruktur der intalliance AG



Für die DB Regio AG und die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG betreibt die intalliance AG mit insgesamt ca. 2.200 Beschäftigten rund 318 Stadtbahn-, 138 Stadtbus- und 46 S-Bahn-Linien. Dazu sind die Divisionen Schiene, Bus und Instandhaltung gebildet worden, die für das operative Geschäft in den Sparten und Tochterunternehmen zuständig sind. (vgl. Abb.)

Tab. 3: Personalbestand üstra

Personalbestand üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG				
2000	2001	2002	2003	2004
2.215	2.098	2.034	2.009	1.970

Die intalliance AG hat zum 31.12.2003 1.905 Beschäftigte durch Arbeitnehmerüberlassungsverträge von der üstra übernommen. Ende 2004 waren bei der üstra AG 1.970 Arbeitnehmer beschäftigt, wovon 1.877 an die intalliance AG, 24 Arbeitnehmer an andere Tochter-Gesellschaften entliehen wurden. 22 Mitarbeiter wurden im üstra-internen Arbeitsmarkt *ProMoBil* beschäftigt. Auf der üstra-Regieebene waren 40 Mitarbeiter tätig. Seit 2000 hat das Unternehmen vor allem durch die Nutzung von Vorruhestandsregelungen etwa 10 % des Personalsbestands abgebaut.

Tab. 4: Organigramm der intalliance AG

Vorstand					
Vorstandsvorsitzender Andreas Sturmowski		**Betrieb Rainer Schülmann**		**Personal Wilhelm Lindenberg**	
Markterschließung und Aquisition	Informations-management	Revision	**Division Schiene**	**Division Bus**	**Division Instandhaltung**
Recht und Grundsatzange-legenheiten	Kommunikation	Verkehrs-management-zentrale	Sparte U-/Stadtbahn	Sparte Bus Hannover	Sparte Werkstätten
Einkauf	Finanzen und Controlling	Technologie und System-entwicklung	Sparte S-Bahn	**Töchter**	Sparte Anlagen
Personal und Organisation	Personal-kommunikation	Qualitäts- und Facility-management	**Töchter**	üstra-Reisen Wolters RBB VMR	
Kundenservice Vertrieb und Kommunikation	Dienstleistungen intern	Betriebsarzt	intalliance rail		

Aufgrund eines fehlenden Tarifvertrags für die neue Gesellschaft erfolgen Neueinstellungen für die Dienstleistungsaufgaben der intalliance nach wie vor über die üstra AG bzw. DB Regio und werden dann per Arbeitnehmerüberlassung von der intalliance eingesetzt.

2.2 Privatisierung und Liberalisierung des öffentlichen Nahverkehrs

Die oben skizzierten neueren Unternehmensentwicklungen hängen eng mit den Anfang der 90er Jahre veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen des ÖPNV-Marktes und der entsprechenden Finanzierungspraxis des deutschen ÖPNV-Sektors durch die Rechtsbesprechung auf europäischer Ebene (Verordnung (EWG) 1893/91 vom 20.06.1991) zusammen. Ohne diesen politischen Hintergrund lassen sich die im Unternehmen vollzogenen Entwicklungen nicht erklären.

Im Kern geht es dabei um die Öffnung und Liberalisierung des Marktes für den privaten Wettbewerb. Diese Deregulierungspolitik hatte zwei zentrale Konsequenzen für die ÖPNV-Anbieter in öffentlicher Hand. Zum einen konkurrieren sie jetzt mit privaten Konkurrenten in Ausschreibungsverfahren um die Vergabe von Aufträgen, in denen der Preis das zentrale Auswahlkriterium ist. Die privaten Anbieter sind in der Regel durch die bis 30 % niedrigeren Personalkosten im Vorteil. Zum anderen sind die Unternehmen selbst potentielle Kandidaten für eine Übernahme

durch private Anbieter, da sich Kommunen im Zuge angespannter Haushalte vermehrt von ihren Beteiligungen trennen.

Novellierung des Personenbeförderungsgesetzes

Die entsprechenden europarechtlichen Verordnungen wurden durch die Novellierung des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) Ende 1993 in deutsches Recht überführt. Der deutsche Gesetzgeber hat jedoch in Artikel 13 eine Unterscheidung nach *eigenwirtschaftlichen* und *gemeinwirtschaftlichen Verkehrsleistungen* eingeführt, um die Vergabe an kommunale Gesellschaften zu ermöglichen. Dabei werden die Transportdienstleistungen ohne Ausschreibung an die kommunale Gesellschaft vergeben. Die die Einnahmen übersteigenden Kosten werden im Sinne der Daseinsvorsorge durch die jeweiligen Eigentümer (z. B. Städte, Gemeinden, Landkreise) mit öffentlichen Zuschüssen gedeckt. Dieses Prinzip war viele Jahre Praxis der ÖPNV-Finanzierung in Deutschland. Die Ausgleichszahlungen durch den Besteller wurden bisher wie »sonstige Erträge im handelsrechtlichen Sinne« behandelt. In der Konsequenz bedeutete dies, dass in vielen Fällen keine Ausschreibungsverfahren durchgeführt wurden, bei denen das »Geringste-Kosten-Prinzip« gelten würde.

»Magdeburger Urteil« und marktorientierte Direktvergabe

Gegen diese Praxis richtete sich die Klage des Unternehmens »Altmark Trans GmbH«, die in der Vergabe von eigenwirtschaftlichen Verkehren einen Verstoß gegen den freien Wettbewerb sieht. Im sog. »Magdeburger Urteil« gibt das Oberverwaltungsgericht Magdeburg (OVG Magdeburg) der Klage Recht und urteilte am 07.04.1998: *»Jede Zahlung von Subventionen und Zuschüssen der öffentlichen Hand an bestimmte Verkehrsunternehmen ist als staatliche Beihilfe zu qualifizieren und folglich grundsätzlich verboten.«*

Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) hat das anschließende Revisionsverfahren wegen der grundsätzlichen Bedeutung an den Europäischen Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg weitergeleitet, um zu klären, inwieweit öffentliche Zuschüsse an Verkehrsunternehmen mit dem EU-Beihilferecht vereinbar sind. Der EuGH entschied am 24.07.2003, dass Ausgleichszahlungen im Bereich eigenwirtschaftlicher Verkehre nicht als Beihilfe anzusehen sind, wenn diese vier Kriterien erfüllt sind:

- das begünstigte Unternehmen muss mit der Erfüllung gemeinwirtschaftlicher, klar definierter Verpflichtungen betraut werden;
- zur Berechnung des finanziellen Ausgleichs für die Erfüllung der Verpflichtungen müssen objektive und transparente Bedingungen festgelegt werden;

- nur die Kosten der gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen, die nicht durch Einnahmen gedeckt sind, dürfen unter Berücksichtigung eines angemessenen Gewinns gezahlt werden;
- die Höhe des finanziellen Ausgleichs ist auf der Grundlage einer Analyse der Kosten zu bestimmen, die bei einem durchschnittlichen, gut geführten Verkehrsunternehmen entstehen würden.

Das Urteil bedeutet zum einen, dass nach wie vor die Ausnahmemöglichkeit besteht, bei eigenwirtschaftlichen Verkehren auf eine Ausschreibung zu verzichten. Stattdessen kann der Weg einer so genannten »marktorientierten Direktvergabe« gewählt werden. Andererseits heißt dies gleichzeitig, dass ein *nachträglicher* Ausgleich von entstandenen Defiziten nicht mehr möglich ist. In der Konsequenz ergibt sich daraus für die öffentlichen ÖPNV-Unternehmen der Zwang, die eigene Leistungserbringung zu optimieren, um den Kriterien eines durchschnittlichen, gut geführten Unternehmens zu entsprechen (s.o.). Die Unternehmen sind damit gezwungen, sich an den Kostenstrukturen der privaten Konkurrenten zu orientieren. Personalabbau und Restrukturierungsprogramme sind die Folge. Zudem muss eine klare Trennung zwischen dem Besteller der Verkehrsdienstleistung und dem Ersteller erfolgen und eine klare Definition der Leistungsbeziehungen vorgenommen werden.

Die momentane rechtliche Situation wird allerdings durch eine Reihe von Rechtsgutachten in Frage gestellt, die an der rechtssicheren Teilbereichsausnahme für den ÖPNV zweifeln. So hat das Bundesland Hessen verfügt, dass dort unter allen Umständen Ausschreibungsverfahren durchzuführen sind. Zudem hat die EU-Kommission im Juli 2005 einen Entwurf einer so genannten Marktöffnungsverordnung eingebracht, der bei Inkrafttreten ebenfalls die bisherige Vergabepraxis nach »marktorientierter Direktvergabe« neu regeln würde.

Insgesamt ist schwierig abzuschätzen, wie sich die vergaberechtliche Seite des ÖPNV langfristig entwickeln wird. Neben der Tendenz, die Märkte weiter zu liberalisieren, ist inzwischen bei vielen politischen Akteuren in diesem Feld die Einsicht gewachsen, dass Wettbewerb mit allen Mitteln nicht unbedingt zu den besten Ergebnissen führt. Diese Position stärkt wiederum die öffentliche Steuerung des Nahverkehrsmarkts.

2.3 Mitbestimmungskulturen und Interessenvertretungsstrukturen bei der üstra AG

Die üstra AG bzw. intalliance ist als Unternehmen des öffentlichen Sektors durch eine spezifische Mitbestimmungskultur geprägt, in der Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter in der Regel sozialpartnerschaftlich agieren.

Die Gewerkschaft ver.di ist in der Belegschaft gut verankert und verfügt über ca. 80 gewerkschaftliche Vertrauensleute. Auch die Kooperation zwischen Betriebsrat und ver.di ist seit langen Jahren eingespielt. Eine weitere wichtige Ebene in diesem Zusammenhang sind der paritätisch besetzte Aufsichtsrat der üstra AG bzw. die Aufsichtsräte der Holdinggesellschaften bzw. Beteiligungen (s. Kapitel 1). Entsprechend spielen Betriebsräte und ver.di- Funktionäre bei der schrittweisen Modernisierung des Unternehmens eine große Rolle.

Der Spartentarifvertrag

2001 wurde zwischen dem Kommunalen Arbeitgeberverband Niedersachsen und ver.di der »*Spartentarifvertrag Nahverkehrsbetriebe Niedersachsen*« (TV-N Nds.) abgeschlossen und durch eine Anwendungsvereinbarung für die üstra AG in Kraft gesetzt. Durch den Tarifvertrag sind bis zum 31.12.2009 betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. Außerdem werden Zu- und Verkäufe von Unternehmen zur Umgehung der Tarifbindung ausgeschlossen. Als Gegenleistung verzichten die Beschäftigten auf eine Reihe von Leistungen des Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT) bzw. des Bundesmanteltarifvertrags für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe (BMT-G). Insbesondere Regelungen zur Arbeitszeit und zur Mehrarbeit werden flexibilisiert. Gleichzeitig werden die Einkommensstufen gestreckt und für Angestellte und Arbeiter nach einer neuen Gruppierung vereinheitlich. Besitzstandsregelungen verhindern allerdings Einkommensverluste bis zur nächsten Vergütungssteigerung, bei der eine Verrechnung stattfindet.

Durch diesen Tarifvertrag ist vorläufig der Flächentarif in dieser Branche gesichert und gleichzeitig der Kostennachteil gegenüber den Privaten verringert worden. Die vereinbarten Beschäftigungsgarantien bilden einer wichtigen Grundlage für die weitere Gestaltung betrieblicher Modernisierungsprozesse.

Der üstra-Betriebsrat

Durch die Bildung der neuen Gesellschaft intalliance bestehen zwei Betriebsräte, die jeweils die Beschäftigten der »Alt-Unternehmen« vertreten. Das Betriebsratsgremium der üstra besteht aus 19 Personen. Darunter befindet sich ein Vertreter

der GDBA Verkehrsgewerkschaft. Die ca. 280 Beschäftigten der DB Regio haben einen eigenen Betriebsrat, der in die Gesamtbetriebsratsstrukturen der Bahn AG eingebunden ist. Für beide Beschäftigtengruppen gelten ebenfalls zwei verschiedene Tarifverträge, die im Fall der DB Regio von der GDBA Verkehrsgewerkschaft, der Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer und der Gewerkschaft transnet ausgehandelt worden sind. In der Konsequenz ist die Integration der Beschäftigten und deren Interessenvertretern bislang noch nicht gelungen. Zwar finden auch gemeinsame Betriebsratssitzungen statt, jedoch ist aufgrund der verschiedenen personalpolitischen Traditionen in beiden Unternehmensteilen erst im Laufe einiger Jahre mit einer wirklichen Verschmelzung beider Beschäftigtengruppen zu rechnen. Nach wie vor fühlen sich die Beschäftigten eher als üstra- denn als intalliance-Mitarbeiter. Gleiches gilt auch für die Bahnbeschäftigten.

Der üstra-Betriebsrat versteht sich von seinem grundlegenden Selbstverständnis her als Co-Manager der Unternehmensentwicklung. In dieser Rolle begleitet und gestaltet das Gremium über personelle Wechsel hinweg seit 1993 die Schritte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit aktiv. Dahinter steht die Einsicht, dass nur eine Modernisierung aller Strukturen und Prozesse die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in dieser Form sichern kann. Selbstkritisch stellt man fest, dass die bisherige Form des Wirtschaftens auf Dauer nicht überlebensfähig und an die Anforderungen des Marktes (s. Kapitel 2.2) anzupassen ist.

Info-Box 9: Betriebsratszitat

»Und wir haben natürlich auch erkannt, dass der Weg zur goldenen Schraube auch ein Stück zurück gedreht werden muss. Man muss nicht alles vergolden, aber man muss einen vernünftigen Mittelweg finden, um eben einen guten Verkehr anzubieten und trotzdem einigermaßen wirtschaftlich zu sein.«

(Interviewzitat eines Betriebsrats)

Als Folge dieses veränderten Selbstverständnisses hat sich die Betriebsratsarbeit sich im Laufe der letzten Jahre stark gewandelt. Die klassische Schutzfunktion für die Beschäftigten ist in den Hintergrund getreten. Dies hängt mit der verstärkten direkten Mitarbeiterbeteiligung zusammen, die unter anderem über die Einführung von Gruppenarbeit forciert worden ist. Aus Sicht eines Betriebsratsmitglieds führt dies in der Konsequenz dazu, dass *»mündige Mitarbeiter bestimmte Dinge selbst lösen müssen«*, für die man früher den Betriebsrat gerufen hätte. Der Betriebsrat ist stattdessen zu einem Moderator betrieblicher Umstrukturierungsprozesse geworden.

Diese projektförmig organisierten Prozesse haben auch die Arbeitsweise und Organisation des Gremiums verändert, das sich an die neuartigen Teamstrukturen im Unternehmen anpassen musste. Die Betriebsratsmitglieder mussten sich zu diesem Zweck tief in die neuen Beteiligungsstrukturen der Gruppenarbeit und in die jeweiligen Projektteams einbringen.

Tab. 5: Organigramm der üsta-Regieebene

Vorstand					
Vorstandsvorsitzender Dr. Heinrich Ganseforth		**Betrieb Rainer Schülmann**		**Personal Wilhelm Lindenberg**	
Team Controlling, Finanzen	**Team Verkehrspolitik und Marketing**	**Team Öffentlichkeits-arbeit**	**Team Technologie und Verkehrs-entwicklung**	**Team Personal und Organisation**	Betriebsrat
Beteiligungs-management & Konzern-angelegenheiten	Kommunikation	Public Relations	Technologie und Verkehrs-entwicklung	Personal und Organisation	Versorgungs-einrichtungen
Investitionscon-trolling & Asset-management					Revision
Finanzen und Steuern					Datenschutz-beauftragter

Gleichzeitig ist der Austausch mit dem Management und den Führungskräften intensiviert worden. Es gibt monatliche Sitzungen des Betriebsrats mit dem Vorstand, alle zwei Wochen kommt man mit den Spartenleitern zusammen. Eine weitere wichtige Einflussmöglichkeit sind die Personalplanungsteams (PPT) auf Spartenebene, an der jeweils ein freigestellter Betriebsrat beteiligt ist. In diesen PPTs fallen wichtige Vorentscheidungen zur Qualifizierung, Eingruppierung und Versetzung, die vom Gesamtgremium »abgesegnet« werden müssen. Diese neue Arbeitsweise des Betriebsrats ist also geprägt von Verantwortungsdelegation in die dezentralen Einheiten bei gleichzeitigem engem Austausch auf der Ebene der Unternehmensleitung. Die Rolle des Betriebsrats wird nicht zuletzt durch die Anordnung im Organigramm der üstra-Regieebene deutlich, wo er sich auf einer Ebene mit den Funktionsteams befindet.

Info-Box 10: Betriebsratzitat

»Der Betriebsrat trägt Entscheidungen von wirtschaftlicher Art wie z. B. Einsparungen mit und dafür haben wir uns eingekauft: keine Kündigungen, keine Lohnabsenkungen.«

(Interviewzitat eines Betriebsrats)

Auf der anderen Seite bedeutet diese Form des »engen« Co-Managements auch, sich in schwierige Entscheidungsprozesse einzulassen und für unpopuläre Maßnahmen mitverantwortlich gemacht zu werden.

Das Co-Management hat aber auch eine personale Komponente. Die Verbindungen des Betriebsrats zur Personalseite sind sehr ausgeprägt, da dort heute ehemalige Betriebsratsreferenten tätig sind. Der Arbeitsdirektor war bis 2001 selbst Betriebsratsvorsitzender. Somit sind die in Abschnitt 2.4 näher beschriebenen Restrukturierungsmaßnahmen maßgeblich von den heute auf der Managementseite agierenden Personen begleitet worden. Die heutige Betriebsratsspitze hat diese Prozesse in verantwortlichen Funktionen in den unterschiedlichen Projektteams auf der operativen Ebene umgesetzt.

2.4 Strategische Unternehmensentwicklung, personalpolitische Instrumente und Mitarbeiterbeteiligung

Die üstra AG hat Anfang der 90er vor dem Hintergrund der sich verändernden Wettbewerbssituation damit begonnen, das Unternehmen kostengünstiger und schlanker zu machen. In dieser Phase sind sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite diverse Gutachten erstellt worden, um zu klären, wo Verbesserungspotenziale liegen. In intensiven Verhandlungen wurden die weiteren Schritte jeweils gemeinsam abgestimmt.

Modernisierungsbündnis

Auf dieser Grundlage wurde schließlich 1993 zwischen dem Vorstand und dem Betriebsrat der so genannte *»Vertrag des Vertrauens«* abgeschlossen. Darin wurde das gemeinsame »Bekenntnis« zu *»notwendigen Strukturoptimierungen«* festgehalten. Diese betriebliche Grundlagenvereinbarung bildet bis heute die Basis für den gesamten Modernisierungsprozess des Unternehmens. Der Vertrag wurde 1996 fortgeschrieben und ist bis heute Bestandteil aller in der Folge abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen.

Info-Box 11: Auszug aus dem Vertrag des Vertrauens

Vertrag des Vertrauens

Präambel
Vorstand und Betriebsrat der üstra erkennen zur existentiellen Zukunftssicherung des Unternehmens einvernehmlich die Notwendigkeit an, dass ein nachhaltiger Prozess der Strukturoptimierung erforderlich ist. Ziel dieser Optimierung ist die Erbringung kundenorientierter Dienstleistungen, die Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der europäischen Marktöffnung und die Sicherung und Humanisierung der Arbeitsplätze. …

Zentraler Kern des Vertrags ist die Festlegung auf eine beschäftigungsichernde Modernisierung unter gleichrangiger Beteiligung von Vorstand und Betriebsrat. Festgehalten ist zudem die Sicherung der Mitbestimmung nach den 76er-Bestimmungen, unabhängig von der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Dieser Vertrag ist somit die verbriefte Grundlage für die Co-Management-Politik des Betriebsrats (s. o.), bindet den Betriebsrat aber auch gleichzeitig an die festgelegten Ziele der Optimierungsprozesse.

Die Optimierung zielt dabei in zwei Richtungen. Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen der erbrachten Verkehrsleistungen und gleichzeitige Erschließung weiterer Geschäftsfelder im Verkehrssektor. Dabei soll eine stärkere Orientierung an Kunden und Mitarbeitern im Mittelpunkt stehen. Die Umsetzung dieser Vorgaben erfolgte zum einen durch die Einführung einer modernen Spartenorganisation (siehe Tabelle 4), die als Profitcenter eigenverantwortlich agieren. Diese hatte zur Folge, dass sich durch die internen »Geschäftsbeziehungen« zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen das Kostenbewusstsein insbesondere der Führungskräfte erhöht hat. Zum anderen wurden im Unternehmen Hierarchien abgebaut und Formen direkter Beteiligung eingeführt.

Weiterführende Aktivitäten und Vereinbarungen

Die konkrete Ausgestaltung dieses umfassenden Modernisierungsprozesses erfolgte durch den Abschluss einer Reihe von Betriebsvereinbarungen zu einzelnen betrieblichen Handlungsfeldern und deren konkreter Umsetzung.

Gruppenarbeit

Im Mittelpunkt stand dabei die flächendeckende Einführung von Gruppen- und Mischarbeit in den drei Unternehmenssparten Stadtbahn, Bus und Werkstätten. Je nach Unternehmensbereich wurden dabei Gruppen von 8 bis 12 (Werkstätten) oder 16 (Fahrdienst) Mitarbeitern gebildet.

Mit der Gruppen- bzw. Mischarbeit sind vor allem die folgenden Ziele verbunden:

- Steigerung der Arbeitsproduktivität
- Erhöhung der Kundenorientierung
- Verringerung von Schnittstellen
- Verbesserung von Motivation und Arbeitszufriedenheit

Durch die Einführung von Mischarbeit, d.h. dem systematischen Tätigkeitswechsel wurde eine große Zahl arbeitsplatznaher Qualifizierungen durchgeführt. Die Anreicherung der Tätigkeiten und die damit zusammenhängende Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ist durch ein neues leistungsbezogenes Entgeltsystem begleitet worden.

Info-Box 12: Beispiele für Mischarbeit und Weiterqualifizierung

Weichenbau:
In diesem Bereich wurden mechanische und elektronische Arbeiten durch wechselseitiges Lernen untereinander zusammengeführt. Es bestehen allerdings Beschränkungen einer kompletten Integration der Tätigkeiten durch sicherheitsrelevante Vorschriften und Anerkennungsprobleme durch die Kammern.

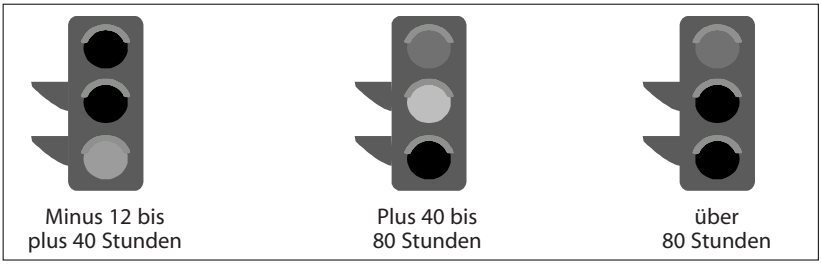
Fahrbetrieb und Buswerkstatt:
Anstatt getrennter Aufgaben von Reparatur und Fahrdienst, ist eine Wechseltätigkeit von Reparatur und Busfahren eingeführt worden. Dies hat zu einem besseren Verständnis über im Fahrbetrieb auftretende Probleme geführt. Die Kompetenzen zur Busbereitstellung (Ausführung kleinerer Reparaturen und Prüfungen) sind jetzt breiter verteilt. In diesem Zusammenhang wurden Qualifizierungen zur Tarifstruktur und dem Personenbeförderungsschein angeboten. Diese zusätzlichen Kompetenzen haben bei der Arbeitsplatzbewertung zu einer höheren Einstufung geführt. Allerdings bedeutet diese Form der Mischarbeit einen erhöhten Koordinierungsaufwand für die Führungskräfte.

Tischlerei:
Der Anteil an Holzarbeiten in den Werkstätten ist im Laufe der Jahre stark zurückgegangen. Die in den Werkstätten beschäftigten Tischler wurden in der Folge für Tätigkeiten in den Bereichen Metall, Elektro und Lackiererei weiterqualifiziert, um ihre Einsatzfähigkeit zu erhalten.

Arbeitszeitflexibilisierung

Als weiterer Baustein wurde ein neues Arbeitszeitsystem eingeführt, das flexible Dienstplansysteme mit Arbeitszeitkonten kombiniert. Im Kern geht es dabei darum, Schwankungen beim Arbeitsanfall über ein dreistufiges Ampelkonto auszugleichen, bei dem in der Regel geleistete Mehrarbeit durch Freizeit ausgeglichen wird. Grundlage ist eine 38,5h-Woche mit einer Rahmenarbeitszeit zwischen 6.00 und 18.00 Uhr. Zu Beginn waren die Minus- und Plusabweichungen relativ großzügig geregelt. Im Laufe der Zeit hat sich gezeigt, dass dadurch der ursprünglich Zweck der Konten verloren geht. Im Werkstattbereich war zum Beispiel durch den flexiblen Freizeitausgleich keine dauernde Besetzung garantiert. In Abstimmung mit dem zuständigen Personalplanungsteam (PPT), in dem auch ein Betriebsratsmitglied sitzt, können Zeitguthaben auch in ein Langzeitkonto transferiert werden, mit dem längere Urlaube oder ein früherer Renteneintritt ermöglicht werden. Bis zu 30 Stunden pro Monat können außerdem in Abstimmung mit dem PPT bei hoher Arbeitsauslastung ausgezahlt werden.

Abb. 4: »Ampelkonten«



Aus Betriebsratssicht bieten die Arbeitszeitkonten auf der einen Seite ein großes Flexibilitätspotenzial. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass das dort gesammelte Arbeitsvolumen auf Kosten möglicher Einstellungen geht. Zudem ist der Kontenstand in Bezug auf das interne und externe Benchmarking zu berücksichtigen.

Pro Mobil

Durch die beschriebenen Maßnahmen sind weitreichende Rationalisierungseffekte erzielt worden und entsprechend Stellen weggefallen. Um dieses Problem aufzufangen, wurde 2001 der interne Arbeitsmarkt *ProMobil* gegründet. In ProMobil werden leistungsgewandelte Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen und Mitarbeiter, deren Stelle im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen weggefallen ist sowie befristet übernommene ehemalige Auszubildende zusammengefasst. Zwischenzeitlich befanden sich über 100 Mitarbeiter im ProMobil-Pool. Derzeit sind es nur noch ein rundes Duzend, hauptsächlich ehemalige Azubis und Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen.

ProMoBil funktioniert im Prinzip wie eine interne Leiharbeitsfirma. Ziel ist es, die betroffenen Mitarbeiter auf Dauer oder auf Zeit in eine Beschäftigung in einem anderen Unternehmensbereich zu vermitteln. Die Kosten teilen sich dabei der abgebende und der aufnehmende Bereich nach einem bestimmten Schlüssel.

2.5 Fazit

Der Umbau der üstra AG von einem relativ starren öffentlichen Unternehmen zu einem wettbewerbsfähigen regionalen Verkehrsdienstleister vollzog sich auf Basis eines weitreichenden betrieblichen Modernisierungsbündnisses, dem *»Vertrag des Vertrauens«*. Die konkrete Umsetzung der damit verbundenen Zielsetzungen wurde über unterschiedliche Maßnahmen realisiert. Bei der »internen Optimierung« standen die Beteiligung und Qualifizierung der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Diese Maßnahmen bilden die Grundlage für eine rationellere Arbeitsorganisation mit schlanken Strukturen und einer Mehrfacheinsetzbarbeit der Mitarbeiter. Flexible Arbeitszeit- und Entgeltsysteme ergänzen diese neuen Arbeitsstrukturen. Aufgrund des tarifvertraglich festgelegten Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen wurde mit ProMobil ein interner Arbeitsmarkt geschaffen, der es ermöglichte die hohe Anzahl an Arbeitsplatzwechseln und die damit verbundenen »Anpassungsprobleme« zu managen.

Durch diesen Restrukturierungsprozess hat sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens deutlich verbessert. So hat die üstra AG in 2002 ihre Kosten zu 98 % aus im Kundengeschäft erzielten Umsätzen gedeckt. Das war aus der Sicht des Vorstandsvorsitzenden Dr. Ganseforth *»ein Meilenstein in der Geschichte der üstra, weil sie sich erstmals wieder wie vor der Kommunalisierung 1970 aus Umsatzerlösen finanziert«*.

Zusammen mit der neuen Beteiligung an der intalliance AG ist die Position der üstra als der öffentliche Verkehrsdienstleister in der Region Hannover mittelfristig gesichert.

MATERIALIEN

»Vertrag des Vertrauens« (Stand 28.08.1996)
»Co-Management in der strategischen Arbeitsstrukturplanung« GfA-Herbstkonferenz Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse, Dipl.-Soz. Arnd Brinkmann, Wilhelm Lindenberg üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe Hannover 2000
www.wa.uni-hannover.de/wa/gfa2000/pdf/b217.pdf
»Spartentarifvertrag Nahverkehrsbetriebe Niedersachsen« (TV-N Nds.) vom 14.September 2001
»üstra-News März 2002«
www.uestra.de/download/uestraNEWS_Maerz_2002_e-mail.pdf
»üstra-News August 2002«
www.uestra.de/download/uestraNEWS_august_email_02.pdf
»Die Liberalisierung des Marktes im ÖPNV«- Diskussionspapier zur Expertenrunde der Schader-Stiftung am 5. und 6. Dezember 2002 in Seeheim – Jugenheim November 2002
www.schader-stiftung.de/docs/papier13.nov.oepnvinternet.pdf
üstra-News September 2003
www.uestra.de/download/uestranews_oktober_email_2003.pdf
»Geschäftsbericht der RHEINBAHN« Düsseldorf 2004
»Bericht über das Geschäftsjahr 2004« üstra
»Fakten zum ÖSPV -Wie und unter welchen Bedingungen können Verkehrsunternehmen in der Zukunft erfolgreich am Markt agieren?« Präsentation am 2. Dezember 2004 BUSFORUM-Workshop des WBO
»üstra-News Januar 2004«
www.uestra.de/download/uestranews_januar_email_04.pdf
»üstra-News Juli 2004«
www.uestra.de/download/uestraNEWS_Juli2004_eMail.pdf
»üstra-News September 2004«
www.uestra.de/download/uestranews_september_2004_email.pdf
»Betriebsvereinbarung zur Gruppen- und Mischarbeit im Fahrbetrieb der Sparte Stadtbahn« (Stand 15.11.2004)

»Betriebsvereinbarung zur Gruppen- und Mischarbeit im Fahrbetrieb der Sparte Bus« (Stand 15.11.2004)
»üstra News Juni 2005«
www.uestra.de/download/6_uestraNEWS_Juni_05_email.pdf
»Zielvereinbarungen 2005« starter Extra-Heft
»Wer macht was am Besten?« BUSfacts – Ein Projekt des Institutes für Angewandte Wirtschaftsforschung (Backer, Beuven, Elsner, Dannenfeld, Ubben)
http://www.bdo-online.de/cms/upload/pdf/Elsner.pdf
»Nachgefragt: Interview mit GDBA-Betriebsrat Peter Sarimski bei der üstra«
www.gdba.de/mitbestimmung/betriebsraete/verschiedenes/nachgefragt_sarimski_uestra_02.htm

INTERNETRESSOURCEN

Homepage der Intalliance AG: www.intalliance.de
Homepage der üstra AG: www.uestra.de
Verband deutscher Verkehrsunternehmen: www.vdv.de
Bundesverband deutscher Omnibusunternehmer: www.bdo-online.de
Bundesarbeitsgemeinschaft der Aufgabenträger des Schienenpersonennahverkehrs: www.bag-spnv.de/index_.htm
Nahverkehrsportal NRW: www.fachportal.nahverkehr.nrw.de/index_landesinitiative.asp
International Association of Public Transport: www.uitp.com/home/index.cfm
Deutsche Nahverkehrsgesellschaft: www.dnvg.de

3. SELBST-GMBH ALS BESCHÄFTIGUNGSCHANCE IN FRANCHISING *DB SERVICE STORES UND DB AGENTUREN*

Zusammenfassung

Durch die Privatisierung der Deutschen Bahn eingeleiteten Rationalisierungsmaßnahmen wurde und wird die Beschäftigtenzahl des ehemaligen Staatsunternehmens kontinuierlich gesenkt. Das hatte in einigen Geschäftsfeldern nach Ansicht von Fahrgastverbänden und Gewerkschaften teilweise zu Qualitäts- und Präsenzproblemen geführt, da z.B. die Kundenberatung unter der engen Personaldecke gelitten hat.

Mit der Idee der DB ServiceStores und DB Agenturen – Verkaufsstellen für Fahrkarten[5], Zeitschriften Snacks und anderen Reisebedarf – versucht die Bahn AG seit einiger Zeit, die Attraktivität von kleineren und mittleren Bahnhöfen zu erhöhen. So sollen gleichzeitig der Erhalt bzw. der Ausbau des Qualitätsniveaus »in der Fläche« und die Senkung der Personalkosten erreicht werden.

DB ServiceStores und DB Agenturen sind eine Verbindung von Franchising und Outplacement[5]. Von Arbeitsplatzverlust bedrohte oder aus anderen Gründen daran interessierte Mitarbeiter werden als weitgehend »abhängige« Selbstständige im Geschäftsfeld der Bahn neu positioniert. Diese Option der Selbstständigkeit berührt natürlich auch die Frage, welche Kompetenzen die Beschäftigten dafür benötigen und wie diese im Arbeitsprozess erworben werden können.

Mit dieser Kombination aus Outplacement und Franchising ist die Haltung der Arbeitnehmervertreter zu diesem »beschäftigungswirksamen« Konzept angesprochen, da es sich um weitreichende Rationalisierungsmaßnahmen und strategische Unternehmensentscheidungen handelt, zu denen sich Betriebsräte und die Gewerkschaften positionieren müssen.

Im Folgenden werden wichtige Daten und Fakten zur Unternehmensentwicklung der Bahn AG bzw. deren Vorläufern präsentiert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Auswirkungen der Privatisierung des Staatsunternehmens. Im Anschluss daran werden die Konzepte Outplacement und Franchising näher beleuchtet und

5 DB Agenturen führen in der Regel außer Bahn- und anderen Reisetickets keine weiteren Produkte.

das Beispiel der DB ServiceStores vorgestellt. Wie die unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen sich zu dieser Unternehmenspolitik stellen, wird im dritten Abschnitt diskutiert. Im Anschluss finden sich verschiedene Beispiele von DB ServiceStores und DB Agenturen. Kapitel 3.6 zieht ein Fazit und verweist auf die Möglichkeit der Übertragbarkeit solcher Modelle auf andere Unternehmen.

3.1 Das Unternehmen Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG ist im Jahre 1994 aus den ehemaligen Staatsbetrieben Deutsche Bahn und Reichsbahn entstanden. Der Konzern beschäftigt heute rund 225.000 Mitarbeiter in den fünf Unternehmensbereichen Personenverkehr, Transport und Logistik, Personenbahnhöfe, Fahrweg und Dienstleistungen.

Ca. 45.000 Beschäftigte davon sind als »Erbe« der beiden Staatsbetriebe verbeamtet. Der Frauenanteil im Konzern liegt bei ca. 21 %. Knapp über 30.000 Menschen sind außerhalb Deutschlands für die Bahn AG tätig. Dies ist vor allem auf die Akquisitionen im Logistiksektor zurückzuführen.

Der Bereich Personenverkehr, der auch die Vertriebsfunktionen für die Bahntickets beinhaltet, beschäftigt derzeit ca. 65.000 Mitarbeiter. Hier hat in den vergangenen Jahren ein beträchtlicher Personalabbau stattgefunden (minus 10.000). Die Beschäftigtenzahl im Unternehmensbereich Transport und Logistik hat sich in den vergangenen Jahren durch Zukäufe (vor allem durch die Übernahme von Stinnes und Schenker) auf über 62.000 Mitarbeiter fast verdoppelt. Der Bereich Fahrweg, der für die 35.000 Kilometer Schienennetz zuständig ist, liegt bei 43.000 Beschäftigten und hat ebenfalls massiv Mitarbeiter abgebaut. Der Beschäftigungsstand der DB Dienstleistungen GmbH ist mit 50.000 Mitarbeitern relativ konstant geblieben. Der kleinste Bereich ist DB Station & Service mit ca. 5.000 Mitarbeitern, die die über 5.600 Bahnhöfe der Bahn AG betreiben.

Im vergangenen Jahr hat der Gesamtkonzern einen Umsatz von 23,9 Mrd. Euro erzielt.

Tab. 6: Konzernstruktur

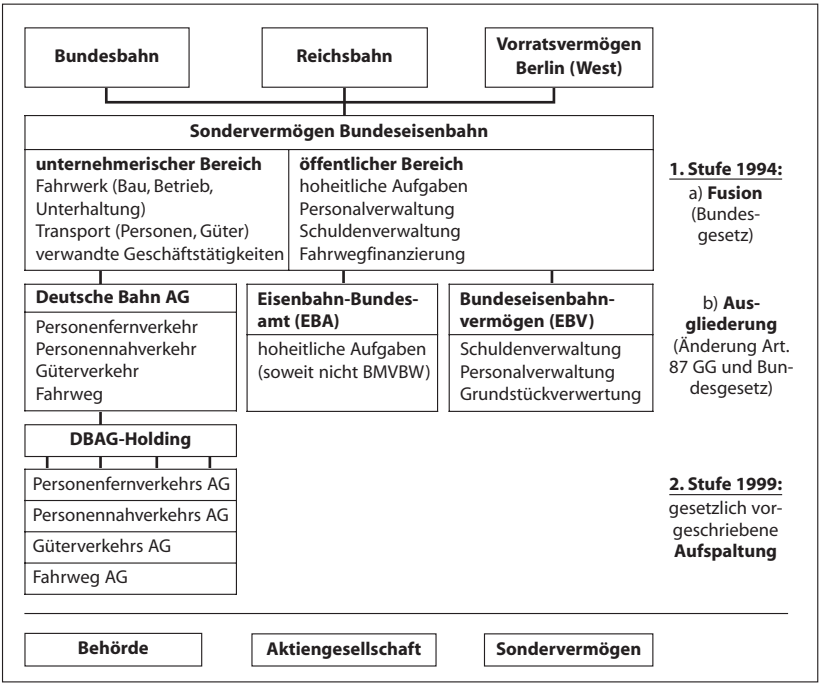
Unternehmensbereiche				
Personenverkehr	Transport und Logistik	Personen-bahnhöfe	Fahrweg	Dienstleistungen
DB Personen-verkehr AG	**Stinnes AG**	**DB Station & Service AG**	**DB Netz AG**	**DB Dienstleis-tungen GmbH**
Geschäftsfelder				
Fernverkehr	Railion	Verkehrsstation	Fern- und Ballungsnetz	Energie
Regionalverkehr	Schenker	Vermietung	Regionalnetze	Fuhrparkservice
Stadtverkehr	Freight Logistics			Services
	Intermodal		DB Projektbau	Systems
				Telematik
				Fahrzeug-instandhaltung

Stand: 03/2005

Bahnreform und Privatisierung

Nach der Wiedervereinigung im Jahre 1990 stand auch die Fusion und Sanierung beider deutscher Staatsbahnen auf der Tagesordnung des Projekts »Deutsche Einheit«. Die Situation der Reichsbahn war verglichen mit dem seit längerer Zeit problematischen westdeutschen Sanierungsfalls Deutsche Bundesbahn sowohl in den Bereichen Infrastruktur als auch Personal noch schwieriger. Bei der Deutschen Reichsbahn arbeiteten 1990 224.000 Beschäftigte. Die Deutsche Bundesbahn hatte zu dieser Zeit 249.000 Beamte, Angestellte und Arbeiter, mit denen sie ein doppelt so großes Netz betrieb. Neben Milliardeninvestitionen für die Modernisierung des Schienennetzes stand daher auch ein massiver Personalabbau an. Damit sollte langfristig sowohl der Steuerzahler entlastet werden, als auch mehr Verkehr auf die Schiene gebracht werden.

Abb. 5: Die Bahnreform



Quelle: www.bmvbw.de/Anlage/original_6051/Schema-der-Bahnreform.gif

Dieses Ziel wurde mit der zweistufigen Bahnreform vorangetrieben, die 1994 mit der Fusion der beiden Sondervermögen Bundesbahn und Reichsbahn begann. Mit der Änderung von § 87 des Grundgesetzes und der Änderung von § 28 des Eisenbahngesetzes zugunsten einer unternehmerisch geführten Aktiengesellschaft haben Bundesrat und Bundestag die Weichen für die Privatisierung gestellt. Am 5. Januar 1994 wurde das neue privatrechtlich verfasste Unternehmen beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg eingetragen. Weiterhin in öffentlicher Regie verblieben das neu geschaffene Eisenbahnbundesamt (EBA) und das Bundeseisenbahnvermögen (BEV), die hoheitliche und weitere administrative Aufgaben übernommen haben. Fünf Jahre später wurde mit der zweiten Stufe der Bahnreform die Aufspaltung des Unternehmens in fünf Aktiengesellschaften unter dem Konzerndach der Bahn AG vorgenommen. Über die gesetzliche Vorgabe von vier Teilaktiengesellschaften hinaus wurde zusätzlich der Bereich der Bahnhöfe (DB Station & Service AG) ausgegliedert.

Instrumente des Personalabbaus

Die langfristig angelegte Personalreduzierung bei der Bahn AG wird über eine Reihe von Instrumenten realisiert. Dazu gehören neben den klassischen Formen der Frühverrentung und der Nutzung natürlicher Fluktuation die drei ineinander greifenden Instrumente DB Job Service, DB Vermittlung und DB Zeitarbeit. DB Job Service ist dazu gedacht, Mitarbeiter innerhalb des Konzerns auf eine neue Position zu vermitteln, um so frühzeitig möglichen »Personalüberhängen« in bestimmten Bereichen vorzubeugen. Kommt es jedoch trotzdem zu größeren Problemen bei der Suche nach neuen Arbeitsmöglichkeiten, tritt die DB Vermittlung auf den Plan, die über Qualifizierungsangebote versucht, neue Beschäftigungschancen für den jeweiligen Mitarbeiter zu finden. Die DB Zeitarbeit fungiert als Personaldienstleister, der sowohl intern als auch extern Bahnbeschäftigte »verleiht«.

Info-Box 13: Instrumente des internen Arbeitsmarktes

DB Job Service

- *für Mitarbeiter mit und ohne tariflichen Kündigungsschutz*
- *Vermittlungsversuch innerhalb und außerhalb (MA ohne Kündigungsschutz) des DB Konzerns*
- *Mitarbeiter ohne tariflichen Kündigungsschutz wechseln zu einer externen Transfergesellschaft (SGB III), wenn keine alternative interne Beschäftigung möglich ist*
- *Mitarbeiter mit tariflichem Kündigungsschutz wechseln zur DB Vermittlung, wenn keine alternative interne Beschäftigung gefunden werden kann*

DB Vermittlung

- *für Mitarbeiter mit tariflichem Kündigungsschutz und Beamte*
- *Durchführung von Beschäftigungs-, Integrations- und Qualifizierungsprojekten*
- *die Mitarbeiter in der DB Vermittlung erhalten 85 Prozent ihres früheren Entgeltes*
- *Zielsetzung: zurück in den Konzern zu vermitteln, externe Arbeitgeber zu finden oder übergangsweise in Arbeitsprozessen zu verbleiben*

DB Zeitarbeit

- *für Mitarbeiter mit tariflichem Kündigungsschutz und Beamte*
- *Anbieter von Personaldienstleistungen: Personalüberlassung, Private Arbeitsvermittlung und Management auf Zeit innerhalb und außerhalb des Konzerns*

- *Mitarbeiterpool aus eisenbahnspezifischen, gewerblich-technischen und kaufmännischen Facharbeitern und Ingenieuren*
- *externe Zielbranchen: Verkehrs- und Logistikunternehmen und Bundesbehörden*

Die drei oben aufgeführten Instrumente dienen vor allem dazu, den fortwährenden Restrukturierungsprozess mit einem möglichst flexiblen internen Arbeitsmarkt »sozialverträglich« zu gestalten. Grundlage hierfür sind weitreichende Beschäftigungsgarantien, die die Gewerkschaften im Zuge von Tarifverhandlungen mit der Bahn AG ausgehandelt haben. Der aktuelle Tarifabschluss regelt neben Entgeltsteigerungen für den Zeitraum 2005-2007 auch die Verlängerung der wöchentlichen bzw. der jährlichen Arbeitszeit. Gleichzeitig wird das Beschäftigungsniveau bis 2010 fortgeschrieben. Ausnahmen gelten für Beschäftigte mit weniger als fünf Jahren Betriebszugehörigkeit sowie für Mitarbeiter kurz nach der Ausbildung. Diese Gruppe wird daher insbesondere mit den Angeboten zur Selbstständigkeit angesprochen.

3.2. Konzepte abhängiger Selbstständigkeit

Zwischen einer abhängigen Beschäftigung und der völligen Selbstständigkeit als Unternehmer gibt es eine Reihe von Beschäftigungsformen, die nicht eindeutig zuzuordnen sind. Diesen Formen ist gemein, dass im Regelfall das unternehmerische Risiko, jeden Monat einen entsprechenden Umsatz zu erzielen, beim formal Selbstständigen liegt. Gleichzeitig verfügen diese aber nicht über alle unternehmerischen Freiheiten, sondern sind per Vertrag oder sonstiger Abhängigkeit an ein anderes Unternehmen oder einen Auftraggeber gebunden. Dies trifft z. B. für freie Mitarbeiter im Medienbereich zu, die nur für einen Auftrageber tätig sind. Hier spricht man auch von »Scheinselbstständigkeit«. Eine weitere Form abhängiger Selbstständigkeit ist das so genannte »Franchising«.

Franchising

Mit Franchising wird eine Form der Selbstständigkeit beschrieben, bei der die Seite des Wareneinkaufs eng an das Produktsegment eines bestimmten Unternehmens gebunden ist. Auf der Verkaufsseite richtet sich Franchising wie andere Unternehmen auch, an alle Arten von Kunden. Beim so genannten Franchising gibt es ähnlich wie in normalen Arbeitsverhältnissen einen (Franchise-)Geber und einen (Franchise-)Nehmer. Es lassen sich mehr oder weniger klar drei Formen von Franchising

abgrenzen: Vertriebsfranchising (z. B. Baumärkte), Dienstleistungsfranchising (z. B. Hotelketten) und Produktfranchising (z. B. Abfüllbetrieb für Getränke).

Info-Box 14: Definition Franchising

»Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrages bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- und Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftsordnungssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.«

Quelle: Europäischer Franchisingverband

Im Jahr 2004 existierten in Deutschland Franchise-Verhältnisse zwischen den 845 Franchise-Gebern und ihren 45.000 Franchise-Nehmern. Dabei wurde ein Umsatz von 28 Milliarden Euro erwirtschaftet. In der Branche wurden insgesamt 406.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Das entspricht einem Beschäftigtenzuwachs von 4,1 % gegenüber dem Vorjahr.

Outplacement

Das so genannte »Outplacement« ist ein Konzept der Personalreduzierung, das sich vor allem dadurch auszeichnet, dass der Arbeitgeber sich durch bestimmte Maßnahmen und Angebote um die berufliche Zukunft des bislang angestellten Arbeitnehmers kümmert. Dabei geht es häufig um eine neue Existenz als selbstständiger Unternehmer. In bestimmten Fällen existiert nach einem gelungenen Outplacement an Stelle eines normalen Angestelltenverhältnisses eine »lockere« Geschäftsbeziehung zum alten Arbeitgeber. Hier gibt es somit eine Verbindung zum so genannten Outsourcing, der Auslagerung von bislang internen Funktionen. Im Gegensatz

zu Beschäftigungs- und Transfergesellschaften vollzieht sich ein Qutplacement immer auf der individuellen Ebene eines bestimmten Mitarbeiters.

Info-Box 15: Definition Outplacement

»Outplacement ist die Beratung von Menschen, welche von Arbeitslosigkeit bedroht bzw. arbeitslos geworden sind. Outplacement wird angeboten für gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, sowie Fach- und Führungskräfte. »Out« beschreibt die Unterstützung nach der Trennung vom alten, gewohnten Umfeld (Tätigkeit, Kollegen etc.) und beinhaltet eine detaillierte Trennungsanalyse, »Placement« bezeichnet die Begleitung bei der aktiven Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung.«

Quelle: Online-Enzyklopädie www.wikipedia.de

Das Konzept Outplacement verbindet in der Theorie »sozialverträglichen Personalabbau« mit der beruflichen Weiterentwicklung von Beschäftigten. Angestrebt wird eine win-win-Situation für beide Seiten. Die folgende Tabelle macht die unterschiedlichen Zielsetzungen aus Unternehmenssicht und für den Mitarbeiter deutlich.

Tab. 7: Ziele von Outplacement

Ziele auf Unternehmensebene	Ziele auf Mitarbeiterebene
■ Kostenreduktion ■ Vermeidung von innerbetrieblichen Konflikten ■ Vermeidung von Imageverlust des Unternehmens nach außen (keine negativen Schlagzeilen etc.) ■ Demonstration sozialer Verantwortung und Präsentieren der Unternehmens- und Führungskultur	■ materielle Absicherung ■ Unterstützung bei Bewältigung der psychosozialen Konsequenzen der Trennung ■ Neuorientierung der individuellen beruflichen Laufbahn ■ Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz ■ schnelles und erfolgreiches Meistern der Umbruchsituation

Quelle: www.fortbildung-bw.de

3.3 DB Servicestores und DB Agenturen

Der Personalabbau hat insbesondere auch Auswirkungen auf die klassischen Vertriebswege der Bahn gehabt. Gab es früher Fahrkarten nur am Schalter und im Reisebüro, so sind heute aus Sicht der Bahn Fahrkartenautomaten und das Internet die

bevorzugten Vertriebskanäle, da hier die Personalkosten geringer sind als im klassischen Schaltervertrieb.

Mit den DB ServiceStores und DB Agenturen versucht die Bahn AG eine im Zuge der Privatisierung gewissermaßen selbsterzeugte *»Angebotslücke im modernen, zunehmend automatisierten Bahnhof«* (Zitat aus der Servicestore-Informationsbroschüre) zu schließen. Früher prägten vor allem an kleineren und mittleren Bahnhöfen der klassische Bahnschalter mit dem meist etwas angestaubten Kiosk und einer häufig wenig attraktiven Bahnhofsgastronomie das öffentliche Bild der Bahn. Heute bestimmen vielfach Fahrkartenautomaten mit Touchscreen und Snack-Automaten die Szene in Bahnhofshallen und auf Bahnsteigen. Persönliche Ansprechpartner für den Bahnkunden sind eher rar. Diese Situation hat unter anderem auch zu massiver Kritik von Kunden und Fahrgastverbänden geführt.

Um hier die Präsenz der Bahn AG gewissermaßen »kostenoptimal« zu verbessern, hat man das Konzept der DB ServiceStores bzw. DB Agenturen ersonnen, mit dem man ohne »selbst da zu sein« doch vor Ort präsent sein will. Damit soll auch ein Beitrag zum so genannten 3-S-Konzept (Sauberkeit, Service, Sicherheit) geleistet werden, mit dem die Kundenzufriedenheit gesteigert werden soll.

DB ServiceStores sind neuartige Verkaufsstellen in Bahnhöfen, die über die Mischung von Fahrkartenverkauf und klassischem Kioskangeboten wie Zeitungen, Snacks und Tabakwaren ein tragfähiges wirtschaftliches Fundament für eine »Selbstständigenexistenz« sichern soll. Daher werden DB ServiceStores nur an Standorten mit mindestens 2.500 Reisenden pro Tag realisiert. Das Dienstleistungsangebot eines DB ServiceStores wird jedoch immer flexibel nach der örtlichen Situation konzipiert und bietet zumindest von der Idee Freiraum für weitere unternehmerische Angebote, wie zum Beispiel ein Reisebüro oder ähnliches.

Info-Box 16: DB ServiceStores: Daten und Fakten

- *Convenience-Stores mit einer Verkaufsfläche von 20-200 qm an kleinen und mittleren Bahnhöfen im Franchise-Verhältnis mit der Bahn AG*
- *an Bahnhöfen ab 2500 Reisenden pro Tag*
- *derzeit ca. 100 DB ServiceStores, bis 2008 werden 500 Geschäfte angezielt*
- *Angebotmix aus Fahrkarten, Snacks, Zeitschriften, Tabakwaren, etc.*
- *Einmalige Einstiegsgebühr: 6.500,- EUR*
- *monatliche Gebühr: 500,- EUR bis 1.000,- EUR je nach Storegröße*
- *Investitionskosten: zwischen 40.000,- EUR und 80.000,- EUR je nach Storegröße*
- *Laufzeit des Franchise-Vertrages: 10 Jahre*

Der potentielle Betreiber eines im Franchisingmodell betriebenen DB ServiceStores wird von der DB ServiceStore SystemführungsGmbH betreut. Diese Franchiseagentur der Bahn AG bietet interessierten potentiellen Franchisenehmern Unterstützung im Vorfeld der Shop-Eröffnung. Dabei geht es vor allem um die Suche nach einem geeigneten Standort und einer entsprechenden Marktanalyse. Bei der Vermittlung von Finanzierungen und Fördermitteln ist man ebenfalls behilflich. Wie beim Franchising üblich, bringt die DB Franchiseangentur auch die Einkaufsstrukturen und die Einrichtungskompetenzen in das Franchiseverhältnis ein. Bei der Führung des Geschäfts ist die Agentur ebenfalls durch ihr Coaching-Programm präsent, das vor allem dabei helfen soll, die unternehmerischen Kernkompetenzen des Neu-Selbstständigen zu stärken. Bei der Bewerbung für einen DB ServiceStore werden kaufmännische und soziale Kompetenzen mittels eines Selbsteinschätzungsbogens abgefragt.

Das DB ServiceStores-Konzept ist von der Fachzeitschrift *impulse* zum besten Franchising im Bereich Newcomer gewählt worden. Das Franchisekonzept DB Servicestore richtet sich sowohl an externe Franchisenehmer, als auch an Beschäftigte der Bahn, die den Gang in die Selbstständigkeit wagen wollen.

DB Agenturen sind demgegenüber reine Verkaufstellen für Produkte der Bahn. Neben Bahnfahrkarten werden hier z. B. auch Produkte der Bahntochter AMEROPA vertrieben. Gegenüber den DB ServiceStores ist hier kein größeres finanzielles Investment des privaten Betreibers vorgesehen. Die notwendige technische Infrastruktur und die entsprechenden Schulungen werden auf Pachtbasis von der Bahn AG bereitgestellt. Diese privatisierten Agenturen erzielen im Durchschnitt einen Umsatzzuwachs bei Bahnprodukten zwischen 15 und 20 Prozent. Dies wird vor allem über eine Ausweitung der Öffnungszeiten bzw. durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten der selbstständigen Betreiber und ihrer Angestellten realisiert. Umgekehrt profitieren die Bahnkunden von den verlängerten Öffnungszeiten. Für DB Agenturen gelten deutlich geringere Richtgrößen für Investitionen und Gebühren als für DB ServiceStores.

3.4 Die Rolle der Arbeitnehmervertreter

Die im Jahr 2003 geplante Schließung von 300 der bundesweit 750 Reisezentren und die 1.800 davon betroffenen Beschäftigten (DIE WELT 26.03.2003) und die für 2008 angezielte Größenordnung von 500 DB ServiceStores ist im Vergleich mit anderen Maßnahmen der Personalreduzierung eine relativ kleine »Baustelle« für die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertreter. Aus Sicht der Arbeit-

nehmervertreter sind die DB ServiceStores bzw. DB Agenturen somit in der Gesamtheit der bestehenden Probleme bei der Mitgestaltung des tief greifenden Konzernumbaus nur ein Nebenthema. Aber nichtsdestotrotz lassen sich auch an diesen Maßnahmen einige aus Interessenvertretungssicht relevante Aspekte identifizieren, die insbesondere auf den Zusammenhang von Flexibilität und Beschäftigungssicherung bzw. Beschäftigungsfähigkeit abheben.

Der Wechsel von abhängiger Beschäftigung in eine neue Form von Selbstständigkeit als Betreiber eines DB ServiceStore oder einer DB Agentur ist ein gutes Beispiel für die unter dem Stichwort *»Arbeitskraftunternehmer«* laufende kontroverse Debatte über die Tendenzen zum Bedeutungsgewinn »unternehmerischer Kompetenzen«.

Info-Box 17: Merkmale des Typus »Arbeitskraftunternehmer«

- *Selbst-Kontrolle*
  Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit
- *Selbst-Ökonomisierung*
  Zunehmend aktiv zweckgerichtete »Produktion« und »Vermarktung« der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben
- *Selbst-Rationalisierung*
  Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf undTendenz zur »Verbetrieblichung« der Lebensführung

»Erwerbstätige als ›Arbeitskraftunternehmer‹ Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft?« in: SOWI-Sozialwissenschaftliche Informationen, 30 Jhg./H. 4, 2001, S. 42-52

Dadurch wird für gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertreter die generelle Frage aufgeworfen, welche Bedeutung »unternehmerische Kompetenzen« und Fähigkeiten des Selbstmanagements für die Beschäftigungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen haben und wie diese durch Lernarrangements und Qualifizierungsangebote erworben bzw. weiterentwickelt werden können. Beschäftigungsfähigkeit heißt in diesem Sinne, die Beschäftigten verfügen über Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen innerhalb des Unternehmens oder auf dem externen Arbeitsmarkt eine neue Beschäftigung zu finden.

Die von den Sozialwissenschaftlern Günter Voß und Hans Pongratz (s. Literaturliste im Anhang) formulierte These besagt, dass die Beschäftigten zunehmend für ihre Arbeit »unternehmerisch« verantwortlich sind, d.h. sie sind gefordert die ent-

sprechende geforderte Arbeitsleistung selbst zu planen und zu verantworten. Dadurch ergeben sich neuen Beschäftigungsformen, die durch ein hohes Maß an Autonomie, aber auch Leistungsdruck gekennzeichnet sind. Im Extremfall bedeutet dies eine Form »neuer Selbstständigkeit« als abhängiger Kleinunternehmer.

Heikles Thema für Interessenvertreter

Man kann ganz generell drei Interessenvertretungsebenen unterscheiden, die das Thema DB ServiceStores bzw. DB Agenturen betrifft: die Gewerkschaft transnet, den Gesamtbetriebsrat der Bahn AG und den örtlichen Betriebsrat, in dessen Bereich der jeweilige Servicestore eingerichtet werden soll.

In der Konsequenz bedeutet das Thema DB ServiceStore bzw. DB Agentur für alle drei Ebenen das gleiche: man verliert durch diese Form des Personalabbaus Mitglieder bzw. Kolleginnen und Kollegen. Deshalb steht man auf Arbeitnehmervertretungsseite diesem Konzept generell erst einmal kritisch gegenüber. Das Konzept der DB ServiceStores mit einer besonderen Kombination von Franchising und Outplacement hat jedoch im Kontext der Bahn AG mehrere Seiten, die eine bloße Ablehnung aus Arbeitnehmersicht schwierig erscheinen lässt.

Die vom Management geplante Existenzgründung von Bahnbeschäftigten als DB ServiceStore-Betreiber findet in einem für das Unternehmen bislang problematischen Umfeld statt. Der Betrieb von kleineren und mittleren Bahnhöfen in der Fläche war bislang ein »Klotz am Bein«, der neben anderen Problemen eine positive Entwicklung des Konzerns behindert hat. Die Bahn hat sich in der Vergangenheit teilweise bereits von aus ihrer Sicht nicht profitablen Bereichen zurückgezogen. Aus Arbeitnehmersicht geht es darum, den Umbau der Bahn AG zu einem privatisierten und börsennotierten Unternehmen so zu begleiten, dass der dabei anstehende Personalabbau möglichst sozialverträglich abläuft und gleichzeitig die »Kundennähe« im Nah- und Fernverkehr auf einem möglichst hohen Niveau gehalten werden kann.

Neben diesen generellen Aspekten ist die Position zu den DB ServiceStores und DB Agenturen für die verschiedenen Interessenvertretungsebenen unterschiedlich. Für Transnet als Gewerkschaft ist das ein heikles Thema. Man organisiert die abhängig Beschäftigten der Transportbranche und versucht Beschäftigungssicherung vor allem in Verbindung mit dem Instrument des Tarifvertrags (s.o.) zu verknüpfen. Existenzgründung und Beschäftigung – auch wenn es sich um ehemalige Kollegen handelt – ist für transnet bislang kein vordringliches Thema.

Der Gesamtbetriebsrat hat in dieser Frage eine eher ablehnende Position, da hier keine wirklichen Einflussmöglichkeiten auf gesetzlicher Grundlage bestehen,

mit denen sich beispielsweise verbindliche Regelungen beim Übergang von abhängiger in selbstständige Beschäftigung aushandeln ließen. Zudem ist man sich darüber klar, dass die »neuen« Arbeitsbedingungen der dann Selbstständigen nicht mehr im Rahmen des geltenden Tarifvertrags liegen werden. Man befürchtet hier die Tendenz zur Selbstausbeutung der Neuunternehmer, wie diese Aussage einer befragten Betriebsrätin zeigt: *»Da gibt es einige, die glauben, die verdienen die Millionen dort und die sind ganz wild, sich selbstständig zu machen.«*

Outplacementberatung durch den örtlichen Betriebsrat

Die örtlichen Betriebsräte haben zumindest zum Teil eine andere Einstellung gegenüber der Existenzgründung ehemaliger Kollegen. Obwohl sie auch lieber sähen, wenn die Kollegen Beschäftigte der Bahn blieben, gibt es eine Reihe von Gründen, warum die Betriebsräte hier eine aktivere Rolle einnehmen und zum Teil sogar eine Art »Outplacementberatung« machen, also mit Rat und Tat zur Seite stehen. Vor Ort stellen sich die regionalen Arbeitsmarktprobleme für die Betriebsräte noch einmal anders dar. Zieht sich die Bahn aus strukturschwachen Gebieten wie Brandenburg oder Mecklenburg-Vorpommern weiter zurück, bleibt den Mitarbeitern aufgrund der Sicherungsklauseln im Tarifvertrag zwar eine Beschäftigung im Unternehmen garantiert, doch nur bei entsprechender Flexibilität und Mobilität. Da bietet ein DB ServiceStore oder eine DB Agentur die Möglichkeit, einen »bahnnahen« Arbeitsplatz vor Ort zu behalten, auch wenn die Grundlage jetzt kein Arbeitsvertrag mit der Bahn ist, sondern ein Franchisevertrag zwischen Geschäftspartnern.

Aus Sicht der örtlichen Betriebsräte kommt es darauf an, mögliche Interessenten für einen DB ServiceStore oder eine DB Agentur im Vorfeld über die damit verbundenen Risiken aufzuklären und auf zentrale Dinge bei der Vertragsgestaltung hinzuweisen. Dabei geht es vor allem um die langfristige Garantie von Provisionszahlungen als Basis für eine gesicherte Existenz. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Wahl eines lukrativen Standorts. So fasst es ein befragter Betriebsrat folgendermaßen zusammen: *»Wir begleiten das Thema mit und versuchen, das, was wir machen können, bei der Absicherung der Leute ein bisschen zu untermauern.«* Aber auch in der Selbstständigkeit besteht zu vielen DB ServiceStore-Betreibern noch Kontakt und die Betriebsräte schalten sich nach wie vor in Problemfällen ein, *»weil es mal unsere Leute waren.«*

Neben der Sorge um die früheren Kollegen spielt dabei auch eine weitere strategische Überlegung eine Rolle. Ein Erfolg des Modells – möglichst nur auf Grundlage einer überschaubaren Anzahl – bietet bei weiteren Personalreduzierungen die

Möglichkeit, auch in Zukunft »geräuscharm« Personal abzubauen und gleichzeitig das Unternehmen in wichtigen Geschäftsfeldern nicht zu schwächen.

3.5 Beispiele privater Betreiber

Es existieren inzwischen in vielen kleineren und mittleren Bahnhöfen DB ServiceStores bzw. DB Agenturen, die von ehemaligen Bahnmitarbeitern betrieben werden. Ein regionaler Schwerpunkt liegt dabei in Ostdeutschland, da sich hier aufgrund der geringeren Bevölkerungsdichte viele Stationen aus Sicht der Bahn nicht mehr wirtschaftlich betreiben lassen. So existieren in Sachsen bereits über 15 DB Agenturen, in Sachsen-Anhalt 18.

Die derzeit ca. 125 DB ServiceStores werden überwiegend von »bahnfremden« Betreibern geführt. Nur ca. 20 Betreiber waren zuvor bei der Bahn beschäftigt. DB Agenturen hingegen werden überwiegend von ehemaligen Bahnmitarbeitern betrieben, da hier der Vertrieb von Bahnprodukten im Mittelpunkt steht, der besondere Erfahrung und Kenntnisse erfordert. Ein weiteres Geschäftsmodell besteht in der Vergabe mehrerer Stores oder Agenturen an einen Betreiber. Dies trifft sowohl auf ehemalige »Bahner« als auch auf externe Betreiber zu.

Im Folgenden werden einige Beispiele verschiedener Betreibermodelle vorgestellt, um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen solche DB ServiceStores bzw. DB Agenturen betrieben werden, zu verdeutlichen.

DB Agentur Castrop-Rauxel

Die DB Agentur in Castrop-Rauxel (NRW) wird seit zwei Jahren von einem langjährigen Bahnmitarbeiter, der zuvor in Gelsenkirchen im Fahrkartenverkauf beschäftigt war, gemeinsam mit seiner Ehefrau geführt. Nach dem Vorruhestand mit 58 Jahren kam der ehemalige »Bahner« zu der DB Agentur nach eigener Aussage *»wie die Jungfrau zum Kinde«*. Ursprünglich sollte der Fahrkartenvertrieb über den ebenfalls im Hbf Castrop-Rauxel angesiedelten DB ServiceStore abgewickelt werden. Dies erwies sich aber aufgrund der fehlenden Kompetenzen im Umgang mit der komplizierten Software als problematisch. Daher war man auf der Suche nach einem Betreiber mit Verkaufserfahrung von Bahntickets. Sein ehemaliger Vorgesetzter informierte ihn über die Möglichkeit, in den Räumlichkeiten des DB ServiceStores im Agenturmodell künftig als Selbstständiger Fahrkarten zu verkaufen. Heute ist die DB Agentur neben dem Renteneinkommen ein zweites Standbein für die Familie.

DB Agentur Bernburg

Die DB Agentur im sachsen-anhaltinischen Bernburg wird seit Anfang dieses Jahres von Frau A. betrieben. Frau A. arbeitete 28 Jahre lang bei der Reichsbahn bzw. Bahn AG. Sie war vor ihrer Selbstständigkeit im wenige Kilometer entfernten Köthen beschäftigt. Im Herbst 2004 wurde ihr mitgeteilt, dass sie an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht weiterbeschäftigt werden könne. Es wurden ihr daraufhin unterschiedliche Angebote für eine andere Beschäftigung gemacht, wie z. B. ein Wechsel nach Berlin. Eine Option bestand in der Übernahme einer DB Agentur in der Nähe ihres Wohnorts. Nach kurzer Bedenkzeit entschied sie sich für den Gang in die Selbstständigkeit. Sie beschäftigt heute eine frühere Kollegin auf Basis einer geringfügigen Beschäftigung. Das Angebot, einen DB ServiceStore zu eröffnen, lehnte sie erst einmal ab, da ihr der Standort aufgrund von Konkurrenz durch andere Kioske und einen geplanten Supermarkt nicht attraktiv genug erschien und die erforderlichen Investitionen zu riskant waren.

DB ServiceStores Apolda und Arnstadt

Frau B. betreibt seit Sommer 2005 in Apolda einen DB ServiceStore und eröffnete einige Monate später in Arnstadt einen DB ServiceStore Express, eine etwas kleinere Variante des Konzepts. Nach 31 Jahren Berufserfahrung – zum Schluss als Leiterin des Erfurter DB Reisezentrums mit Verantwortung für insgesamt acht Reisecenter – hätte für sie in Kürze eine Versetzung nach Magdeburg oder Halle angestanden. Die Alternative zu diesem Stellenwechsel bot sich in der Selbstständigkeit mit einem DB ServiceStore. Durch ihre langjährige Tätigkeit im Ticketverkauf verfügt sie über die entsprechenden Kompetenzen und hatte als Führungskraft einen guten Einblick in die wirtschaftlichen Grundlagen der DB Reisecenter. Für sie war schnell klar, dass sich eine Selbstständigkeit als ServiceStore-Betreiberin lohnen würde. Sie hatte selbst schon ehemalige Mitarbeiter bei der Übernahme von DB Agenturen beraten und kennt daher die Kundenströme und die Umsatzzahlen der einzelnen Standorte. Die Bahn AG (Personenverkehr) hat Frau B. beim Schritt in die Selbstständigkeit sehr unterstützt. Sie konnte das Mobiliar und die Technik übernehmen. Auch deshalb waren nur relativ geringe Investitionen von ihrer Seite notwendig. Die Verhandlungen mit der DB Station und Service gestalten sich als schwieriger, da die Pachtvorstellungen aus ihrer Sicht sehr hoch gewesen sind. Durch ihr »Insiderwissen« als ehemalige Führungskraft hatte sie jedoch eine gute Verhandlungsposition.

Für den Betrieb der beiden ServiceStores stellte Frau B. ehemalige Kollegen ein, die sich im Fahrkartenverkauf gut auskennen. Mit Personal von außen ist aus ihrer

Sicht eine gute Beratung nicht gewährleistet. Außerdem konnte sie die Kollegen so ebenfalls vor einer Versetzung bewahren. Die neuen DB ServiceStores haben im Vergleich zu den Reisecentern längere Öffnungszeiten. Die erste Zeit als Selbstständige war stressig und mit »Mehrarbeit« verbunden. Inzwischen hat sich der Arbeitsanfall aber wieder etwas normalisiert.

DB Agentur Halle/Westfalen

Der Fahrkartenverkauf in Halle/Westfalen wird seit ca. 10 Jahren von Herrn H. betrieben, der nach eigener Aussage einer der ersten selbständigen Betreiber einer DB Agentur war. Er betreibt weiterhin mit einem Partner die DB Agentur in Lage/Lippe. Herr H. war zuvor in der Systemgastronomie (Mc Donalds) beschäftigt. Die Agentur liegt an einer inzwischen von einem privaten Betreiber bedienten Strecke, der den Zugang zum Fernverkehrsnetz der Bahn sicherstellt. Fernverkehrtickets machen auch den größten Teil des Umsatzes der DB Agentur aus.

3.6 Fazit

Mit der Verbindung von Franchising und Outplacement hat die Bahn AG personalpolitisches Neuland betreten, das sich im Spannungsfeld von Flexibilität und Beschäftigungssicherung bewegt. Hier ist die entscheidende Scheidelinie die Kontraktform: vom Arbeitsvertrag zum Franchisevertrag. Damit verbunden sind auf individueller und dann unternehmerischer Ebene die ebenfalls wichtigen Fragen von Einkommen und Arbeitszeit. Es bleiben das persönliche Risiko als Unternehmer und die weitgehende wirtschaftliche Abhängigkeit von der Bahn.

Diese besondere Form des Personalabbaus stellt sich für Gewerkschaften und Betriebsräte als ein zwiespältiges Thema dar. Es ist zwar ein wenig paradox, aber auch die Arbeitnehmervertreter könnten mit einem »dosierten Erfolg« des Modells gut leben, bietet doch das Instrument die Möglichkeit, in einem zwar begrenzten Rahmen auf der »Personalseite« billiger zu werden, ohne die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens zu verschlechtern. Die DB ServiceStores und DB Agenturen sind möglicherweise sogar ein Instrument, die Attraktivität vieler kleinerer Bahnhöfe zu steigern, was wiederum dem Unternehmen im Wettbewerb der Verkehrssysteme zu Gute käme.

Daher ist eine Begleitung potentieller Franchisenehmer durch örtliche Betriebsräte auch eine strategisch sinnvolle Aufgabe. Jedes gescheiterte Projekt ließe

wahrscheinlich einen ehemaligen Kollegen in die Arbeitslosigkeit bzw. Verschuldung fallen und hätte gleichzeitig negative Folgen für die Vertriebs- und Servicepräsenz der Bahn. Das kann nicht im Sinne von proaktiv handelnden Interessenvertretern sein.

Inwieweit Gewerkschaften und Betriebsräte u. U. in Zukunft auch Vertretungsfunktionen für diese »Halbselbstständigen« oder auch deren Beschäftigte übernehmen könnten, bleibt eine offene Frage. Das Projekt connex.av[6] von ver.di, das vor allem Freiberufler in der Medienbranche anspricht, zeigt, wie schwierig es ist, ein solch neues Selbstverständnis umzusetzen. Die neuen Selbstständigen werden selbst schnell zu Arbeitgebern mit einigen Beschäftigten. Hierfür gibt es bislang keine wirksame Interessenvertretung.

Diese Form der Verbindung von Franchising und Outplacement ist prinzipiell auch für bestimmte Leistungen anderer Unternehmen im Handel- und Dienstleistungssektor denkbar, die einen Personalabbau planen. Insbesondere Fillialketten und Außendienstmitarbeiter kommen für eine solche Umwandlung in »abhängige Selbstständigkeit« in Frage.

6 connex.av ist ein ver.di-Projekt zur gezielten Ansprache von Beschäftigten in der Medienbranche, die aufgrund der Besonderheiten in der Branche (Stichwort: Freelancer) in relativ großer Distanz zu Gewerkschaften stehen.

MATERIALIEN:

»Mehr Leben im Laden« in: Mobil – Das Magazin der Bahn Nr. 5 2005 S.36-38.
»10 Jahre Deutsche Bahn« AG Tetzlaff-Verlag Hamburg 2003.
»Eine Geschäftsidee auf die alle warten: DB ServiceStore« Informationsbroschüre ServiceStore metall 1-2/2001.
http://www.igmetall.de/recht_und_rat/metall_jan01_rat.pdf).
»Die Bahn auf Kurs« Hrsg. Deutsche Bahn AG April 2005.
»Die Bahn mit Zukunft – Zahlen, Daten, Fakten« www.db.de/site/shared/de/dateiahaenge/publikationen_broschueren/holding/zahlen_daten_fakten.pdf
Personal- und Sozialbereicht 2003/4 Hrsg. Deutsche Bahn AG 2005 www.db.de/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/personalbericht_2003_4.pdf
diverse Pressemitteilungen der Bahn
www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/presse/presse.html.
»Betriebsräte warnen erneut vor weiterem Personalabbau in den Reisezentren« www.gdba.de/aktuelles/magazin/Archiv/archiv_2005/September_05/seite_24_25.pdf
McKinsey Quarterly »Neuanfang« von: Harald Willenbrock Wissen 08 Seiten: 108.109
www.mckinsey.de/_downloads/Presse/periodicals_mck_wissen08_bahn.pdf.
»Vom Outplacement zur internen Arbeitsvermittlung« in: PERSONAL UND MARKT 20.07.2004.
»Bahn vor großen Herausforderungen bei Fahrkartenvertrieb«. 08.08.2004.
http://kobinetnachrichten.org/cipp/kobinet/custom/pub/content,lang,1/oid,5109/ticket,g_a_s_t.
»Qualifiziertes Personalmanagement als Erfolgsfaktor bei der Privatisierung der Deutschen Bahn« Norbert Bensel in: TU International 54 August 2003.

LITERATUR

Voß, G. G. & Pongratz, H., J.: (1998). »Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der »Ware Arbeitskraft«? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.

Kuda, E., Strauß, J. (Hg.): (2002). »Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung«. Hamburg: VSA.

Pickshaus, K., Schmitthenner, H., Urban, H.-J.: (Hrsg.). (2001). »Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik«. Hamburg: VSA.

Urban, H.-J.: (2001). »Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie?« in: H. Wagner (Hrsg.), Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg: VSA.

Urban, H.-J.: (2001) »Sozialpolitik für »Arbeitskraftunternehmer« ?« in: K. Pickshaus/ H. Schmitthenner/ H. J. Urban (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg: VSA.

INTERNET

Homepage der Bahn: www.bahn.de
Die Gewerkschaft für Beschäftigte im Transportsektor: www.transnet.de
Der Fahrgastverband: www.probahn.de
Das Bundeseisenbahnvermögen: www.bev.bund.de/bev_bahnreform_bahnreform.htm
Das Eisenbahnbundesamt: www.eisenbahn-bundesamt.de/eba/bahnreform.htm
Der Deutsche Bahn Konzern: www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/unternehmen.html
Die Wirtschaftszeitschrift Impulse: www.impulse.de
Der Deutsche Franchisverband: www.dfv-franchise.de/index_d.htm
Das Bundesministerium für Verkehr: www.bmvbw.de/Verkehr/-,1455/Schiene.htm
Forum von »linken« Privatisierungskritikern: www.bahnvonunten.de
Beratungsagentur für Bahnhofsmodernisierungen: www.bahnstadt.de
ver.di-Beratungsangebot für Selbstständige: www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x00f9b484
ver.di-Ratgeber für Selbstständige: www.mediafon.net

4. STRATEGISCHER PERSONAL-TRANSFER: VERBINDUNG VON RESTRUKTURIERUNGSERFORDERNISSEN UND KARRIERE-ENTWICKLUNG *HBVPROFIL, MÜNCHEN*

Zusammenfassung

Die HypoVereinsbank hat im Verlauf der Fusionen und Restrukturierungen der letzten Jahre eine eigene interne Personalvermittlungsagentur aufgebaut, um den Abbau von mehreren Tausend Arbeitsplätzen »sozialverträglich« zu begleiten. Inzwischen ist die eigenständige Tochter HVBprofil GmbH die »Arbeitsagentur« des Konzerns und bietet ihre Dienste auch externen Kunden der Finanzbranche an. Über diese Drehscheibe laufen ein Großteil der internen Versetzungen, der Verleih von Arbeitskräften und die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Die HVBprofil verknüpft in einer spezifischen Art und Weise strategisches Personalmanagement mit dem Aspekt der Beschäftigungssicherung. Das Instrument HVBprofil schafft die notwendige Mobilität und Flexibilität, um das vorhandene Personal der Bank möglichst optimal einzusetzen – konzernintern oder bei einem externen Unternehmen. Mit Coaching und Beratungsangeboten werden die Mitarbeiter bei ihrer eigenen beruflichen Entwicklung unterstützt.

Bei der Entwicklung dieses Konzepts waren Betriebsräte und Gewerkschaft frühzeitig eng mit einbezogen. Sie haben dabei mit darauf geachtet, dass es beim internen und externen Transfer von Personal »fair« zugeht und gewisse Standards eingehalten werden. Der Abschluss eines eigenen Haustarifvertrags bildet hierfür eine wichtige Grundlage.

4.1 Strukturwandel im Bankensektor

Im Bankensektor in Deutschland vollzieht sich seit Jahren ein tief greifender Strukturwandel, der vor allem durch einen massiven Stellenabbau gekennzeichnet ist. Früher waren Restrukturierungen und Schrumpfungsprozesse vor allem das Kennzeichen von so genannten Altindustrien wie Stahl und Kohle oder auch der Textil- und Möbelindustrie. Die massiven sozialen Folgen für die betroffenen Menschen

und Regionen sind allgemein bekannt. Inzwischen haben der globale Wettbewerbsdruck, die Shareholdervalue-Orientierung (Orientierung am Aktienwert des Unternehmens) und auch Rationalisierung und Computerisierung zur Entlassung Tausender vormals sicher geglaubter Arbeitsplätze in der Bankbranche geführt.

Die Zahl der Beschäftigten bei den deutschen Kreditinstituten ist zwischen Ende 2000 und Ende 2004 um 72.000 Personen gesunken. Das ist ein Rückgang um 9,3 %. Allein bei den vier deutschen Großbanken (Deutsche Bank AG, HypoVereinsbank AG, Commerzbank AG, Dresdner Bank AG) hat der Personalabbau von 1999 bis 2004 zu einem Verlust von etwa 30.000 der vormals 155.000 Arbeitsplätze geführt. Die Deutsche Bank hat beispielsweise seit 1999 in Deutschland 14.000 Stellen abgebaut und fast 1.600 Filialen geschlossen. Beim zweitgrößten Bankhaus, der HypoVereinsbank, wurden seit 1999 über 8.000 Jobs abgebaut und 15 % der Filialen geschlossen. Auch bei den beiden anderen Großbanken hat ein Personalabbau in ähnlicher Größenordnung stattgefunden.

Insgesamt sind derzeit im Bankgewerbe noch ca. 700.000 Menschen beschäftigt.[7] Der mit 500.000 Beschäftigten größte Teil davon arbeitet im Bereich der etwa 500 öffentlichen Banken und Sparkassen und der 1.400 Genossenschaftsbanken. Hier sind in den letzten 4 Jahren etwa 4 % der Arbeitsplätze verloren gegangen.

Tab. 8: Anzahl der Beschäftigten im Bankgewerbe nach Bankengruppen

	1999		**2004**	
	Beschäftigte	**Beschäftigte je Bank**	**Beschäftigte**	**Beschäftigte je Bank**
insgesamt	771.650	244	702.750	293
Kreditbanken	234.550	742	195.350	547
Landesbanken	40.800	3.138	38.550	3.213
Sparkassen	282.150	488	265.400	556
Kreditgenossenschaften	180.600	89	170.300	127

Quelle: www.bankenverband.de/index.asp?channel=168247&art=777

Der dynamische Wandel in der Branche hängt mit sehr unterschiedlichen Entwicklungen zusammen, die eng miteinander verknüpft sind. Zum einen sind die Ertragserwartungen, die heute von den Investoren an die Unternehmen gestellt wer-

7 Das entspricht in etwa der Beschäftigtenzahl in der Automobilbranche.

den, durch die Orientierung am anglo-amerikanischen Shareholder-Value-Konzept so hoch, dass ein dauernder Optimierungsprozess die Folge ist. Diese Orientierung führt dazu, dass die Geschäftsmodelle der Banken hinsichtlich einer möglichst hohen Gewinnerwartung ausgerichtet werden. Das heißt zum Beispiel: Geschäftsbereiche, in denen weniger als die angestrebte Kapitalrendite von 25 Prozent (bei der Deutschen Bank) erzielt wird, werden abgestoßen oder geschlossen, auch wenn sie schwarze Zahlen schreiben. Die Großbanken haben in den vergangenen Jahren vor allem zahlreiche Filialen geschlossen und das Privatkundengeschäft zugunsten von Aktivitäten im Bereich Investmentbanking vernachlässigt.

Ein weiteres Einsparungspotenzial bietet die weitere Automatisierung von Sachbearbeitertätigkeiten. Bestimmte Dienstleistungen in diesem Bereich sind zudem durch das so genannte Offshoring in Billiglohnländer ausgelagert worden. Nicht zu vernachlässigen ist auch das geänderte Nutzerverhalten der Bankkunden. Telefon- und Internetbanking haben gegenüber dem klassischen Schaltergeschäft an Bedeutung gewonnen. Hier sind in Direktbanken und in Call Centern neue Arbeitsplätze entstanden.

Info-Box 18: Definition Offshoring

Das Offshoring stellt eine Sonderform des Outsourcing dar. Während das Outsourcing allgemein das Auslagern von Prozessen und Funktionen aus einem Unternehmen bezeichnet, versteht man unter dem Offshoring die Verlagerung in Länder, die in der Regel über günstigere Rahmenbedingungen, insbesondere bei den Arbeitskosten, verfügen. Neben multinationalen Konzernen und großen Firmen betreiben zunehmend auch mittelgroße Unternehmen Offshoring. Der Umfang der ausgelagerten Tätigkeiten geht von einzelnen Teilfunktionen bis hin zu vollständigen Abteilungen und Betriebsstandorten. Die Standorte befinden sich üblicherweise in Schwellenländern mit vergleichsweise niedrigem Lohnniveau (auch Niedriglohnländer genannt).

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Offshoring

Weiterer Druck auf die Arbeitsplätze ist durch die Fusion von Bankinstituten entstanden. Dadurch kam es in vielen Geschäftsfeldern zu so genannten Synergieeffekten – d.h. man hatte für die gleiche Dienstleistung plötzlich zu viele Mitarbeiter. Diese Restrukturierungsprozesse haben in der Vergangenheit zu einigem öffentlichen Unmut geführt, da die Ertragslage der Bankhäuser und die Manager-

gehälter in der letzten Zeit wieder steil noch oben gingen, gleichzeitig aber der Abbau weiterer Stellen angekündigt wurde.

4.2 Die HypoVereinsbank

Die Unternehmensgruppe HVBgroup mit Sitz in München ist das zweitgrößte private deutsche Kreditinstitut Die Bankengruppe beschäftigt in der Aktiengesellschaft und den Tochtergesellschaften insgesamt über 60.000 Mitarbeiter und hat europaweit ca. 2.100 Filialen und über 9 Millionen Kunden. Die Bank ist vor allem in Deutschland, Österreich und in Zentral- und Osteuropa aktiv, was sich auch in der Organisationsstruktur der Geschäftsfelder ausdrückt.

In Deutschland beschäftigt das Kernunternehmen HypoVereinsbank AG ca. 21.000 Mitarbeiter und betreibt knapp 500 Niederlassungen. Ein Schwerpunkt des Deutschlandgeschäfts der Bank liegt nach wie vor in Bayern, wo über drei Viertel der deutschen Filialen angesiedelt sind.

Tab.9: Beschäftigungszahlen HVB

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
HVBgroup	39.447	46.170	72.867	69.520	65.926	61.864	57.134
HypoVereinsbank AG	26.006	26.019	24.975	22.847	21.956	18.528	21.640

Quelle: Geschäftsberichte HVBgroup und HVB AG

Die Geschichte des Unternehmens reicht bis zur Gründung der Bayerischen Staatsbank 1780 zurück, als Gründungsdatum gilt heute aber der 18. Juni 1835, der Tag, an dem König Ludwig I. die Gründung der bayerischen Hypotheken- und Wechselbank genehmigt. 1869 wird mit der Bayerischen Vereinsbank der zweite Teil der heutigen der HVB gegründet. Beide Bankhäuser machen bis 1998 als eigenständige Universalbanken deutschlandweit ihre Geschäfte. Durch den im Zuge der Branchenentwicklung (s.o.) in den 90er Jahren entstandenen Fusionsdruck beschließen beide Banken 1998 die Zusammenlegung der Geschäfte. Ziel ist es, durch das Größenwachstum Kosten einzusparen und so die Überlebensfähigkeit im Konzert der deutschen Großbanken zu sichern.

Info-Box 19: Wichtige Tochtergesellschaften

- *Activest (Investmentgesellschaft)*
- *DAB bank AG (Direktbank)*
- *Indexchange GmbH, größter deutscher Anbieter von Exchange Traded Funds*
- *Bank Austria Creditanstalt AG (Österreich, Marktführer)*
- *Bank BPH (Polen)*
- *HVB Bank Biochim (Bulgarien)*
- *Splitska Banka (Kroatien)*
- *International Moscow Bank (Russland)*
- *BlueCapital (Gesellschaft für Sachwertanlagen)*
- *Bankhaus Neelmeyer in Bremen*
- *HVB Leasing in Hamburg*
- *HVB Profil (Zeitarbeitsfirma)*

Die Fusion erweist sich allerdings als schwieriger Prozess, da der so genannte *»merger of equals«* (ein Zusammenschluss unter gleichwertigen Partnern) durch die öffentlich gewordenen Fehlinvestitionen der Immobiliensparte der Hypobank überschattet wird. In der Folge kommt es zu personellen Wechseln im Management und im Aufsichtsrat. Die HypoVereinsbank bleibt in den Schlagzeilen, da sich der Konsolidierungsprozess als überaus schwierig erweist. Auch 2004 schreibt der Konzern aufgrund von Problemen im Immobiliengeschäft wieder rote Zahlen. Immer wieder kommen zudem Fusionsgerüchte mit der Commerzbank auf, die ihrerseits nach einem Partner sucht, um im Wettbewerb der Großbanken zu bestehen.

Im Jahr 2000 wird mit der Übernahme des österreichischen Marktführers, der Bank Austria Creditanstalt, ein Meilenstein bei der schon in den 90er Jahren von beiden Bankhäusern begonnen Expansion nach Mittel- und Osteuropa gesetzt. Anfang 2005 wurde die bisherige Mehrheitsbeteiligung Vereins- und Westbank AG (Hamburg) vollständig unter der Marke *HypoVereinsbank* integriert, wodurch sich die Beschäftigtenzahl und das Filialnetz des Konzerns vergrößert haben.

2005 wurde die HVB selbst zum Ziel einer Übernahme durch die italienische Großbank Unicredito, die vor allem an dem lukrativen Osteuropageschäft des Münchener Bankhauses interessiert ist. Ende Oktober 2005 hielt die Unicredito nach einem Angebot zum Aktientausch knapp 75 % der Aktien der HypoVereinsbank. Damit ist die italienisch-deutsche Fusion perfekt und es entsteht mit dem in UniCredit umbenannten Unternehmen ein Kreditinstitut, das zu den zehn größten Banken der Welt zählt.

Diese erneute Fusion wird nach Angaben von Allesandro Profumo, dem Vorstandsvorsitzenden von Unicredito, aufgrund von Überschneidungen vor allem im Osteuropageschäft zu einem Abbau von bis zu 10.000 Stellen führen. Deutschland wird davon mit ca. 4.200 Stellen betroffen sein. Allerdings sind darin die 2.400 Stellen bereits enthalten, die im Zuge des 2004 gestarteten Rationalisierungsprogramms PRO (*Prozess-Redesign und -Optimierung*) ohnehin zur Disposition standen. Mit diesem Programm soll vor allem der *»vertriebsferne Back-Office-Bereich«* (sprich: die Verwaltung) der Bank optimiert werden. Das Einsparungspotenzial wird vom Vorstand mit mindestens 280 Mio. Euro jährlich beziffert. Diese Summe soll unter anderem durch *»die Verbesserung von Kapazitätsmanagement und Prozessen, eine verstärkte Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Verringerung der Wertschöpfungstiefe und die Neuausrichtung der coo-Organisation*[8]*«* (Geschäftsbericht HVBgroup 2004) erreicht werden.

4.3 Der Markt für Personaldienstleistungen

Der Wandel der Arbeitswelt und die schwierige Lage am Arbeitsmarkt haben in den letzten Jahren auch in Deutschland zu einem Boom von Personaldienstleistungen geführt. Inzwischen ist ein eigener Markt für Personalrekrutierung, Zeitarbeit und Personaltransfer entstanden, auf dem sich die unterschiedlichsten Anbieter tummeln. Dabei ist zwischen den verschiedenen Teilarbeitsmärkten und den damit verbundenen Zielgruppen zu unterscheiden. Es gibt Dienstleistungen, die sich an Fach- und Führungskräfte und deren Karriereentwicklung richten bzw. Unternehmen bei der Suche nach geeignetem Personal helfen. Daneben gibt es klassische Zeitarbeitsfirmen wie Randstad, die überwiegend gewerbliche Arbeitskräfte auf Zeit verleihen. Zudem gibt es Anbieter, die sich auf die Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosigkeit bedrohten Menschen oder Arbeitslosen spezialisiert haben. Diese so genannten Transfergesellschaften versuchen ihre Klienten mit Unterstützungs- und Qualifizierungsleistungen fit für neue Beschäftigung zu machen. Bekannte Beispiele hierfür sind die Transfergesellschaften, die im Zuge der Stahlkrise im Ruhrgebiet entstanden sind.

8 COO steht für Chief Operating Officer und ist die Vorstandsfunktion für technisch-operative Aufgaben und das konzernweite Kostenmanagement.

Info-Box 20: Definition Zeitarbeit

Zeitarbeit ist eine »Dreiecks«- oder »Dreierbeziehung« zwischen einem Arbeitnehmer, einem Unternehmen, das als Zeitarbeitsfirma fungiert, und einem Nutzerunternehmen, wobei die Zeitarbeitsfirma den/die Arbeitnehmer(in) einstellt und ihn/sie wiederum einem Nutzerunternehmen zur Verfügung stellt.

Quelle: www.eiro.eurofound.eu.int/1999/01/study/tn9901249s.html

Der gesamte Markt für Personaldienstleistungen ist in Deutschland bis heute im Vergleich zu einigen Nachberändern wie den Niederlanden oder Großbritannien relativ stark gesetzlich reguliert. Seit 1972 regelt das inzwischen novellierte Arbeitsnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) die Bedingungen, unter denen private Vermittler Arbeitskräfte verleihen dürfen. Um Arbeitnehmer nach dem AÜG zu verleihen, bedarf es einer entsprechenden Genehmigung. Die Zeitarbeitsbranche in Deutschland hat bislang immer noch einen eher schlechten Ruf. Eine Beschäftigung als Zeitarbeitnehmer gilt als nicht besonders erstrebenswert. Durch die von der rot-grünen Bundesregierung angestoßenen Arbeitsmarktreformen (Hartz-Gesetze) soll der Bereich der Personaldienstleistungen jetzt aber zu einem Motor für Beschäftigung und Wachstum werden. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass durch zielgerichtete private Personaldienstleistungen mehr Menschen in Arbeit kommen, als durch die Angebote der Bundesagentur für Arbeit. Im Folgenden finden sich die wichtigesten Regelungen der gesetzlichen Veränderungen, die Hinweise auf die besondere Problematik von Personaltransfer und Zeitarbeit liefern.

Info-Box 21: Erstes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt

Einführung von Personal-Service-Agenturen*: Zur Mobilisierung von Beschäftigungsreserven soll vermittlungsorientierte Zeitarbeit wesentlich stärker als bisher genutzt werden. Es werden deswegen flächendeckend Personal-Service-Agenturen (PSA) eingerichtet. Jedes Arbeitsamt wird verpflichtet, wenigstens eine PSA einzurichten.*
Die Höhe des Arbeitsentgelts in den PSA richtet sich nach den geänderten Bestimmungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG). Bei Anstellung in der PSA erhalten Arbeitslose einen Arbeitsvertrag, die Garantie einer fairen Entlohnung und den Schutz der gesetzlichen Sozialversicherung. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit soll die Förderung eines vormals Arbeitslosen in einer PSA im Regelfall nicht mehr als zwölf Monate betragen.

***Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG)**: Zur Förderung der Zeitarbeit wurde das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz grundlegend überarbeitet. Das AÜG gilt sowohl für die gewerbliche Zeitarbeit als auch für die neu entstehenden PSA.*

***Gleichbehandlungsgrundsatz**: Nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz sollen die wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts von Leiharbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern den Arbeitsbedingungen entsprechen, die im Entleihbetrieb für vergleichbare Arbeitnehmer gelten. Von dieser Regel kann in zwei Fällen abgewichen werden, und zwar*

- *in den ersten sechs Wochen des Beschäftigungsverhältnisses.*

(Die Entlohnung darf jedoch nicht unter dem Arbeitslosenentgelt liegen.)

- *sofern ein Tarifvertrag abweichende Regelungen vorsieht.*

***Aufhebung bestehender Beschränkungen bei der Arbeitnehmerüberlassung**: Im Gegenzug entfallen im AÜG Barrieren, wie das besondere Befristungsverbot, das Wiedereinstellungsverbot, das Synchronisationsverbot sowie die Beschränkung der Überlassungsdauer auf 24 Monate. Die Neuregelungen des AÜG treten erst – mit Ausnahmemöglichkeiten – nach einer Übergangszeit zum 1.1.2004 in Kraft.*

Quelle: InfoBrief 02/2003 www.rechtsaudit.de/news/infobriefarchiv/2003/info0302.htm#Z1

Konzerneigene Personalvermittlungsagenturen

Einige Großkonzerne haben das Potenzial professioneller Personaldienstleistungen schon früher erkannt. In letzter Zeit wurden im Zuge von großen Fusionen bzw. Privatisierungen in vielen Großkonzernen eigene interne Personalagenturen aufgebaut. Die beiden ehemaligen Staatsunternehmen Telekom AG (Vivento) und Bahn AG (DB Vermittlung und DB Zeitarbeit) unterhalten jeweils einen eigenen internen Arbeitsmarkt, um die enormen Personalanpassungen möglichst optimal zu gestalten. Beide Konzerne haben aufgrund von weitreichenden Beschäftigungssicherungsvereinbarungen und einem hohen Personalbestand an Beamten einen großen Bedarf an flexiblem Personalmanagement.

Auch direkte Konkurrenten der HypoVereinsbank haben sich in Kooperation mit externen Partnern »eigene Arbeitsagenturen« geschaffen. Die Deutsche Bank hat gemeinsam mit dem Zeitarbeitsunternehmen MANPOWER 1998 das Gemeinschaftsunternehmen BANKPOWER gegründet und unterhält mittlerweile Zweigstellen in Hamburg, Düsseldorf und Berlin. BANKPOWER betreut ca. 360 Personen und erwirtschaftete damit in 2003 einen Umsatz von 7 Mio. Euro. Das ebenfalls 1998 gegründete Joint-Venture von Commerzbank und Adecco – adcom – ist Ende 2003

allerdings wieder geschlossen worden. Der Misserfolg dieses Modells wird von Arbeitnehmervertretern (s. FTD vom 5.2.2004) auf die relativ schlechten Bedingungen zurückgeführt, weshalb nur wenige Commerzbankbeschäftigte das adcom-Angebot genutzt hätten. Die Commerzbank-Betriebsräte standen zudem nicht hinter diesem Modell, das aus ihrer Sicht eine Art Abstellgleis darstellte.

4.4 Der HVB interne Arbeitmarkt

Im Zuge der Restrukturierungsprozesse im Rahmen der Fusion wurden bei der HypoVereinsbank mehrere tausend Arbeitsplätze abgebaut und Aufgaben und Funktionen neu geordnet. Kurzum: Der interne Arbeitsmarkt kam massiv in Bewegung. Es lassen sich dabei zwei verschiedene Phasen unterscheiden. Die erste Phase betraf die Rationalisierungen im Zuge der Fusion von Hypo- und Vereinsbank im Zeitraum von 1997 bis 2000. Die zweite Phase hing mit der Übernahme der Austria Creditanstalt zusammen und fand in den Jahren 2001 bis 2004 statt.

In beiden Phasen wurde eine Reihe von Instrumenten eingesetzt, um den Personalum- und Abbau zu bewerkstelligen. Dazu wurden klassische Formen des »sozialverträglichen« Personalabbaus genutzt, Maßnahmen zur Senkung des Arbeitzeitvolumens ausgebaut und außertarifliche Leistungen gekürzt. Aufgrund der hohen Zahl der von den Restrukturierungen betroffenen Mitarbeiter, musste jedoch ein Instrument gefunden werden, dass in der Lage ist, Mitarbeitern eine Beschäftigungsperspektive innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu bieten.

Info-Box 22: Instrumente [9] der Restrukturierung

1. *Abschluss eines Sozialplans*
2. *Nutzung natürlicher Fluktuation (Renteneintritt, Kündigungen, etc.)*
3. *Förderung von Maßnahmen zur Erhöhung der Teilzeitquote von ca. 14 % in 1998 auf 20 % in 2002*
4. *Altersteilzeitregelungen*
5. *Abbau von Sonderzahlungen und Sozialleistungen*
6. *Einrichtung eines internen Arbeitsmarkts*

Bei der Suche nach geeigneten Konzepten für ein internes Personalmanagement hat man sich bei der HVB bewusst von den Modellen der Konkurrenz (s. o.) abge-

9 Vgl. Case Study »TransFair and HVB Profil: The internal organisation of Hypovereinsbank's placement and temporary work agency« www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/de05001s.html.

grenzt. Die enge Zusammenarbeit mit einer Zeitarbeitsfirma wie Deutsche Bank und Commerzbank kam aus verschiedenen Gründen nicht in Frage. Zum einen sah man laut HVBprofil-Geschäftsführer Stefan Merz keinen besonderen Vorteil in der »Ausschließlichkeit« einer Kooperation mit einem externen Anbieter. Zum anderen – und das ist wohl entscheidender – ist das Image von Zeitarbeit in Deutschland immer noch schlecht und man provoziert damit schnell negative Reaktionen von Beschäftigten und Interessenvertretern. Am Beispiel der Commerzbank wird deutlich, dass der Erfolg maßgeblich von der Akzeptanz bei den Mitarbeitern abhängt. Laut Stefan Merz ging es darum zu verhindern, dass es im Unternehmen »Mitarbeiter erster Klasse und zweiter Klasse« gibt. Damit zusammen hängt der dritte Aspekt: der Charakter dieser internen Personaldienstleistung sollte eine dauerhafte und strategische Funktion im Unternehmen übernehmen. Das aus einer Krisensituation entstandene Konzept wurde verknüpft mit den sich aus der Unternehmensentwicklung ergebenden Anforderungen an die Personalarbeit. So bietet das Personalmanagement der HVB beispielsweise die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung in Zeiten engerer Aufstiegsmöglichkeiten.

TransFair

Die erste Restruktierungsphase wurde maßgeblich durch die 1997 noch in der Vereinsbank als Teil des Personalbereichs eingerichtete interne Transfer- und Qualifizierungsagentur TransFair begleitet. Schon zuvor war über die Möglichkeiten einer internen Transferstelle zur Bewältigung der Veränderungen in der Vertriebsstruktur diskutiert worden. Nach der Einrichtung von TransFair bestand die Hauptaufgabe darin, Mitarbeiter, die nicht an ihren bisherigen Arbeitsplätzen weiter beschäftigt werden konnten, auf neue Aufgaben vorzubereiten und im Anschluss neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen. Dazu wurden von Seiten der TransFair auch Qualifizierungen durchgeführt.

TransFair bestand zu Beginn lediglich aus zwei Personalmanagern, die ca. 30 bis 40 vom Stellenverlust bedrohten Mitarbeiter betreuten. Im Laufe der Zeit wurde diese Abteilung des Personalbereichs auf eine Mitarbeiterstärke von 20 ausgebaut. Damit wurden in der Hochzeit etwa 1.100 »Kunden« betreut. Davon konnten etwa 85 % innerhalb der Bank vermittelt werden. Mitarbeiter die auf Grundlage des Sozialplans aus dem Unternehmen ausschieden, bekamen durch die TransFair eine Outplacementberatung. Das Modell läuft nach Abschluss der Maßnahmen langsam aus.

HVBprofil

Die HVBprofil GmbH wurde Anfang 2000 als 100 %ige Tochter der HypoVereinsbank am Stammsitz der Bank in München gegründet. Sie ist eine Weiterentwicklung des TransFair-Konzepts. Die HVBprofil bündelt die unterschiedlichen Angebote im Bereich Personalmanagement und richtet sich sowohl an den Mutterkonzern als auch an externe Kunden der Finanzbranche, sowie an externe Bewerber, die sich für eine Beschäftigung bei der HypoVereinsbank interessieren. Im Einzelnen bietet die HVBprofil folgende Leistungen an:

- das Matching von internem Angebot interner/externer Nachfrage
- die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter
- die Übernahme von Auszubildenden aus der HypoVereinsbank
- die Bereitstellung von Interimsmanagern
- Mitarbeitercoaching
- Beratung (hier auch von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern).

Nach dem eigenen Selbstverständnis bietet die HVBprofil *»unternehmerische Personalarbeit«* und ist dabei *»nicht nur Personalverwalter, sondern … Dienstleister«* (Stefan Merz) für die jeweiligen Kunden.

Die HVBprofil selbst beschäftigt ca. 20 Mitarbeiter, mit denen die ca. 600 »Kunden« betreut werden. Bislang hat die HVBprofil seit ihrer Gründung über 3.500 Mitarbeiter vermittelt. Davon waren ca. 2000 »normale« Beschäftigte im Konzern und mehr als 1.000 Auszubildende, die von der HVBprofil nach dem Abschluss von der Konzernmutter übernommen worden sind. Entsprechend werden ca. 70 % des Umsatzes durch Dienstleistungen für den Konzern gemacht. Weitere 20 % kommen aus Geschäften mit Konzernunternehmen. Die restlichen 10 % tragen externe Unternehmen bei. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren kontinuierlich von unter 5 % gestiegen. Als so genanntes Profit Center, also als ein gewinnorientierter Unternehmensteil, hat die HVBprofil in 2004 einen Umsatz von 25 Mio. Euro erzielt. Seit ihrer Gründung schreibt das Unternehmen »schwarze Zahlen«.

Die Berater der HVBprofil unterteilen sich in Kundenbetreuer und Mitarbeiterbetreuer. Kundenbetreuer sind für die Angebotsseite zuständig, d. h. für bestimmte Bereiche des Mutterkonzerns bzw. für bestimmte externe Kunden. Die Mitarbeiterbetreuer kümmern sich um einzelne Beschäftigtengruppen, wie Auszubildende oder Führungskräfte. Jeder Mitarbeiterbetreuer ist für ca. 80-100 Beschäftigte zuständig. D. h. der Mitarbeiterbetreuer führt Beurteilungsgespräche und Feedbackgespräche oder Betreuung per E-Mail, per Telefon oder durch persönliche Besuche am Einsatzort.

Die HVBprofil verleiht die Mitarbeiter aus ihrem Personalpool auf der Basis von Tagessätzen an interne und externe Kunden. Aufgrund der relativ schlanken Organisation des hauseigenen Personaldienstleisters sind die Preise mit denen »normaler« Zeitarbeitsfirmen konkurrenzfähig. Das verwendete Tagessatzmodell hat zudem intern dazu geführt, dass viele Führungskräfte ein stärkeres Kostenbewusstsein entwickelt haben, das wiederum den Wert der Mitarbeiter unterstreiche, so der Geschäftsführer.

4.5 Die Rolle der Arbeitnehmervertretungen

Der seit Mitte der 90er Jahre anhaltende massive Personalabbau im Kreditgewerbe hat die Betriebsräte der Banken und die Gewerkschaft ver.di vor große Herausforderungen gestellt. Vor dem Hintergrund des Strukturwandels im Bankensektor war absehbar, dass es zu weitreichenden Restrukturierungen kommen würde. Daraus ergaben sich unterschiedliche Anforderungen an die betriebliche und die überbetriebliche Ebene. Aus Sicht der Betriebsräte galt es darauf zu achten, dass dabei einerseits sozialverträgliche Modelle des Personalabbaus gefunden wurden und gleichzeitig die Überlebensfähigkeit der Unternehmen erhalten bleibt. Die gewerkschaftliche Rolle liegt im Gegensatz dazu vor allem darin, die Restrukturierungen tarifpolitisch zu flankieren und damit gewisse Standards bei den dabei eingesetzten Instrumenten zu setzen.

Gewerkschaftliche Ansätze zur Beschäftigungssicherung

Die Beschäftigungssicherung in der Bankenbranche ist inzwischen ein zentraler Bestandteil der tarifpolitischen Forderungen von ver.di. Aufgrund des generellen Branchentrends zu weiterem Personalabbau, ist es aus Gewerkschaftssicht sinnvoll, zu tarifverträglichen Vereinbarungen zu kommen. Ver.di hat mit dem Arbeitgeberverband Banken einen bundesweiten Branchentarifvertrag abgeschlossen, in dem verschiedene Regelungen zur Sicherung von Arbeitsplätzen enthalten sind. Die Vereinbarung sieht vor, dass die wöchentliche Arbeitszeit der Beschäftigten von derzeit 39 Stunden durch eine betriebliche Vereinbarung auf 31 Stunden abgesenkt werden kann, wenn dadurch Entlassungen verhindert werden können. Dabei ist ein Lohnausgleich von mindestens 20 % festgeschrieben. Weitere tarifliche Regelungen zur Absicherung der Bankangestellten sind Regelungen zum Vorruhestand und zur Altersteilzeit. Mit diesen Vereinbarungen können ältere Arbeitnehmer vorzeitig in Rente gehen, ohne ihre soziale Absicherung zu verlieren.

Zudem versucht ver.di die bislang ausschließlich auf betrieblicher Ebene angewendeten Instrumente tarifvertraglich zu regeln. Ver.di forderte beispielsweise im »Arbeitskreis Weiterbeschäftigungs- und Qualifizierungsangebote«, der 2003 zwischen den Tarifvertragsparteien stattgefunden hat, die Gründung einer branchenweiten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft auf der Basis eines Tarifvertrags. Außerdem verlangt ver.di Regelungen über die verbindliche Einhaltung bestimmter Verfahrensgrundsätze bei betriebsbedingten Kündigungen. Dabei soll nach Ansicht der Gewerkschaft nach einem festgelegten gestuften Verfahren vorgegangen werden:

1. Nutzung aller Arbeitszeitinstrumente (Altersteilzeit, 31-Stunden-Regelgung, Teilzeit, etc.),
2. gegebenenfalls die Outplacementberatung der betroffenen Mitarbeiter,
3. gegebenenfalls dann der Wechsel in eine Transfergesellschaft.

Weiterhin sollen nach Ansicht von ver.di Qualitätskriterien für die Arbeit von Transfergesellschaften durch eine Koordinierungsstelle festgelegt und überprüft werden. Diese Forderungen trafen bei den Bankarbeitgebern allerdings auf Ablehnung. Aus ihrer Sicht sollten Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung möglichst betriebsnah ablaufen und auf Freiwilligkeit beruhen. Im Tarifabschluss von 2004 sind daher auch keine Regelungen zu Transfergesellschaften enthalten. Als Kompromisslinie wurden die Laufzeiten der bisher angewandten tarifvertraglichen Instrumente zur Beschäftigungssicherung (Vorruhestand, Altersteilzeit, Absenkung der Wochenarbeitszeit) verlängert.

Der HVB-Betriebsrat

Die Betriebsräte der HVB wurden von Seiten des Personalmanagements frühzeitig in den Restrukturierungsprozess einbezogen. Dazu wurden zwischen dem Personalmanagement und dem Gesamtbetriebsrat 1997 erste Vereinbarungen getroffen. Die Überlegungen zur Schaffung eines internen Arbeitsmarkts fanden beim Betriebsrat nach anfänglicher Skepsis positive Resonanz. Die konkrete Ausgestaltung der TransFair als interne Einheit, die die dorthin wechselnden Mitarbeiter zu den gleichen Entgelt- und Arbeitszeitbedingungen beschäftigt, war aus Sicht der Betriebsräte ein entscheidender Punkt. Der in der Namensgebung angelegte Anspruch, für einen »fairen Transfer« zu sorgen, wurde somit erfüllt. Die unmittelbare Zuständigkeit des Betriebsrats auch für das Personal dieser neuen Einheit war ein zweiter wichtiger Aspekt für die Unterstützung durch die Arbeitnehmervertreter. Im Vergleich mit anderen Banken, die Joint-Ventures mit externen Zeitarbeitsfirmen ge-

gründet haben, war das TransFair-Modell für die Betriebsräte eine tragfähige Lösung, da es in ihrem unmittelbaren Einflussbereich verblieb.

Die Gründung der HVBprofil wurde durch eine frühzeitige Einbindung des Gesamtbetriebsrats begleitet. Dieses Instrument wird vom Gesamtbetriebsrat ebenfalls unterstützt, da es die Kernelemente des TransFair-Konzepts beinhaltet. Allerdings sieht man durchaus die Gefahr, dass durch die HVBprofil reguläre Arbeitsplätze bei der Bank langfristig durch flexible Beschäftigungsformen ersetzt werden könnten.

Inzwischen hat ver.di mit der HVBprofil einen Haustarifvertrag geschlossen. Das Niveau liegt zwar unter dem gültigen Bankentarif, aber deutlich über den Gehältern bei den »normalen« Zeitarbeitsfirmen. In der Realität bekommen die HVBprofil-Beschäftigten das gleiche Geld für die gleiche Arbeit wie die Beschäftigten der Konzernmutter.

Der Betriebsrat der HypoVereinsbank übernimmt mehr oder weniger informell auch die Interessenvertretung der bei der HVBprofil beschäftigten Mitarbeiter.

4.6 Fazit

Die HVBprofil GmbH und der interne Vorgänger TransFair sind erfolgreiche Modelle der Bewältigung der Restrukturierungsprozesse bei der HypoVereinsbank. Die Schaffung eines flexiblen internen Arbeitsmarkts war neben dem Einsatz weiterer Instrumente eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Personalreduzierung im Zuge der Fusionen. Die strategische Ausrichtung der HVBprofil als Schnittstelle zwischen internen und externen Arbeitsmarkt soll zudem das Personalmanagement auf zukünftige Herausforderungen ausrichten.

Solche innovativen Konzepte können jedoch nur funktionieren, wenn alle beteiligten Akteure Vorteile daraus ziehen und hinter diesen Modellen stehen. Dafür muss allerdings eine ganze Reihe von Bedingungen erfüllt sein, auf die auch die betrieblichen Interessenvertreter Einfluss nehmen können. Ein Beispiel ist der Abschluss von betrieblichen Vereinbarungen und Tarifverträgen, die sich an den Standards des Mutterunternehmens orientieren.

MATERIALIEN

»Neue Mitarbeiter von der Bank – Consulting, Zeitarbeit und Personalvermittlung: Ein neuartiges und effizientes Personalmanagement-Konzept« Personalmagazin 4/2002.
»Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Restrukturierungen durch arbeitsmarktpolitische Instrumente Arbeitsmarktagenturen, interne oder externe Transfergesellschaften« Grundlageninformation für Beschäftigte, Betriebsräte und Geschäftsleitungen August 2002 von Barbara Jentgens und Michael Erhardt.
www.ewr-consulting.de/download/beges.pdf.
HVB Nachhaltigkeitsbericht 2002.
»Schröders Reformflop – und wie man Arbeitslosen wirklich hilft«, Hillenbrand, T., 2003, Spiegel, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,261098,00.html.
»TransFair« Merz, Stefan in Klein-Schneider, H. and Handbücher, R. (eds.), Interner Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen, Unternehmenspraxis of the Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag, Franfurt am Main, 2003a.
»Vom Outplacement zur internen Arbeitsvermittlung« Personal und Markt 20.07.2004.
»Arbeitsvermittler der Commerzbank gibt auf« von Rolf Lebert und Sven Clausen, Frankfurt.
Financial Times Deutschland vom 5.2.2004.
www.ftd.de/ub/di/1075534263887.html?nv=nl.
»Banken 2004 Fakten, Meinungen, Perspektiven« Bundesverband deutscher Banken Berlin, Mai 2004.
www.bankenbericht.de/pdf/Bb_gesamt_2004.pdf.
»Jobvermittlung im Unternehmen – Drehschreibe für internen Arbeitsmarkt« Personalführung 6/2004 S.16-19.
»13. Münchner Beschäftigungskonferenz – Der Standort München: Schaffung und Vermittlung von Arbeitsplätzen« 16. Juli 2004.
http://213.183.19.252/publikationen/13beschaeftigungskonferenz.pdf.
»Tarifentwicklung, Arbeitsrecht, Berufsbildung 2003/2004« Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes
www.dede.de

»Offshore – Total global«, IG Metall-Broschüre München 2004.
»TransFair and HVB Profil: The internal organisation of HypoVereinsbank's placement and temporary work agency – EMCC case studies« Dublin 2005
www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/de05001s.html
»In Umbruchzeiten ein Beispiel geben« Personalmagazin 9/2005
www.hvbprofil.de/pdf/PM%200905.pdf.
Geschäftsberichte der HVBgroup und HVB AG (s. Homepages)

INTERNET

Homepage der HVBgroup: www.hvbgroup.de
Homepage der Hypovereinsbank: www.hypovereinsbank.de
Homepage der HVB-Tochter HVBprofil: www.hvbprofil.de
Homepage des internen Personaldienstleisters der Telekom AG: www.vivento.de
Homepage des HVB-Betriebsrats: www.verdi-direkt-in-der-hvb.de
Homepage des deutschen Bankenverbands: www.bankenverband.de/index.asp
Homepage des Arbeitgeberverbands Banken: www.agvbanken.de
Homepage des Bundesverbands Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V.: www.bza.de.
Homepage der Beratungs- und Qualifizierungsgesellschaft der Landeshauptstadt München: www.verbund-strukturwandel.de.
Homepage des Bundesverbands Personalvermittlung e.V.: www.bpv-info.de
Homepage des Joint-Ventures von Deutscher Bank und MANPOWER: www.bank-power.de
Homepage des Interessenverbands deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.: www.ig-zeitarbeit.de

5. BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG: REGULIERUNG VON NACHTARBEIT AUF DER GRUNDLAGE EINES TARIFVERTRAGES *ICE 3-WERK DER DEUTSCHEN BAHN AG, DORTMUND*

Zusammenfassung

Arbeitszeiten sind eine zentrale Größe in der Gestaltung betrieblicher Prozesse. Durch die Veränderung der Dauer und Lage von Arbeitszeiten sowie durch die Einführung intelligenter Schichtmodelle lässt sich die Flexibilität von Betrieben deutlich verbessern und so die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Viele Unternehmensleitungen versuchen deshalb mit Vertretern der Arbeitnehmerseite zu für sie vorteilhafteren Regelungen zu kommen. Häufig wird dabei das Argument der Arbeitsplatzsicherung ins Feld geführt.

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten aber auch für die Beschäftigten die Möglichkeit, ihr Berufsleben besser mit dem Privatleben zu verknüpfen. Gleichzeitig bedeuten Wechsel- und Nachschichten für die Beschäftigten hohe Anforderungen an die Organisation des Alltags sowie physische und psychische Belastungen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Bereich Fernverkehr der Bahn AG ein Tarifvertrag zur Ausweitung der Nachtarbeit abgeschlossen, der für die Instandhaltungswerke der Hochgeschwindigkeitszüge der Baureihe ICE gilt. Aufgrund der mit der Ausweitung der Nachtarbeit realisierten Produktivitätssteigerungen hat die Bahn AG in den Neubau des ICE-3-Werks in Dortmund-Spähenfelde 30 Mio. Euro investiert und damit ca. 400 Arbeitsplätze am Standort gesichert.

Im Folgenden finden sich Informationen zum Bahn-Konzern, sowie zum Instandhaltungskonzept im Bereich Fernverkehr. Danach wird die Rolle der Arbeitnehmervertreter in diesem Prozess skizziert und der Tarifvertrag EXPRESS im Einzelnen dargestellt. Im Anschluss daran finden sich einige Hinweise zur Problematik von Dauernachtschichten.

5.1 Die Bahn AG

Das Unternehmen Deutsche Bahn AG ist 1994 aus der Fusion der beiden Sondervermögen Bundesbahn und Reichsbahn entstanden. Mit der so genannten ersten Stufe der »Bahnreform« wurden die beiden deutschen Staatsbahnen durch die Änderung von § 87 des Grundgesetzes und der Änderung von § 28 des Eisenbahngesetzes in eine unternehmerisch geführte Aktiengesellschaft umgewandelt. Am 5. Januar 1994 wurde das neue privatrechtlich verfasste Unternehmen beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg eingetragen. Weiterhin in öffentlicher Regie verblieben das neu geschaffene Eisenbahnbundesamt (EBA) und das Bundeseisenbahnvermögen (BEV), die hoheitliche und weitere administrative Aufgaben übernommen haben. Fünf Jahre später wurde mit der zweiten Stufe der Bahnreform die Aufspaltung des Unternehmens in fünf Aktiengesellschaften unter dem Konzerndach der Bahn AG vorgenommen. Über die gesetzliche Vorgabe von vier Teilaktiengesellschaften hinaus wurde zusätzlich der Bereich der Bahnhöfe (DB Station & Service AG) ausgegliedert. Seit dem 1.10.2005 wurde die Konzernstruktur mit dem Wegfall der Hierarchiestufe der bisherigen Unternehmensbereichsleitungen abermals geändert. Der Konzern wird von sieben Vorstandsressorts geführt. Drei dieser Vorstandsressorts führen über 10 Geschäftsfelder das operative Geschäft. Mit dieser Strukturveränderung wird vor allem den rechtlichen Anforderungen (Allgemeines Eisenbahngesetz AEG und der EU-Richtlinie 2001/14) hinsichtlich der klareren Trennung der Infrastruktur des Schienennetzes von den anderen Geschäftsfeldern der Bahn AG entsprochen.

Tab. 10: Struktur der DB AG

Vorsitzender			**Finanzen Controlling**			**Marketing und politische Beziehungen**		**Personal**		
Personenverkehr				**Infrastruktur und Dienstleistungen**				**Transport und Logistik**		
DB Stadtverkehr AG	DB Fernverkehr AG	DB Regio AG	Service Center Vertrieb	DB Netz AG	Personenbahnhöfe DB Station & Services AG	DB Energie GmbH	DB Dienstleistungen GmbH	Stinnes AG	Railion GmbH	Schenker AG

Stand: 01/2006.

Der DB-Konzern beschäftigt heute rund 225.000 Mitarbeiter in den drei Geschäftsfeldern Personenverkehr, Transport und Logistik und Infrastruktur und Dienstleistungen. Ca. 45.000 Beschäftigte davon sind als »Erbe« der beiden Staatsbetriebe verbeamtet. Der Frauenanteil im Konzern liegt bei ca. 21 %. Knapp über 30.000 Menschen sind außerhalb Deutschlands für die Bahn AG tätig. Dies ist vor allem auf die Akquisitionen von Stinnes und Schenker im Logistiksektor zurückzuführen. Im vergangenen Jahr hat der Gesamtkonzern einen Umsatz von 23,9 Mrd. Euro erzielt.

Die Fernverkehr AG im Geschäftsbereich Personenverkehr

Das ICE3-Werk in Dortmund-Spähenfelde gehört zur DB Fernverkehr AG, die mit den beiden anderen Geschäftsfeldern Stadtverkehr, Regio und dem ServiceCenter Vertrieb unter dem Vorstandsressort Personenverkehr zusammengefasst ist. Insgesamt sind im Geschäftsfeld Personenverkehr derzeit ca. 65.000 Mitarbeiter beschäftig. In den vergangenen Jahren hat hier ein beträchtlicher Personalabbau von 10.000 Arbeitsplätzen stattgefunden

Die Fernverkehr AG betreibt hauptsächlich den Tageslinienverkehr mit IC/ICE-Zügen und den Eurocity-Zügen. Daneben sind die DB AutoZug GmbH und City-NightLine AG als eigenständige Tochterunternehmen im Autoreise- und Nachtzugverkehr aktiv. Die DB Fernverkehr AG befördert täglich durchschnittlich in 1.200 Zügen ca. 320.000 Reisende. Ende 2004 lag der Beschäftigungsstand bei ca. 14.500 Mitarbeitern, wovon ca. 3.000 im Beamtenstatus angestellt waren. Dazu kommen ca. 1.100 Auszubildende.

Die Fernverkehr AG ist in die fünf Regionalbereiche Nord (Hamburg), Ost (Berlin), West (Köln), Mitte (Frankfurt am Main) und Süd (München) gegliedert. Sie verantworten das operative Geschäft vor Ort und sind in ihrem Gebiet für Produktion, Finanzen und Personalwesen zuständig. Rund 70 Prozent der Mitarbeiter im Fernverkehr sind in den fünf Regionalbereichen beschäftigt.

5.2 Flexibilisierung und Standortsicherung der Instandhaltungswerke

Wartung und Instandhaltung der ICE /IC-Flotte

Der Fernverkehr der Bahn AG wird seit Mitte der 90er Jahre maßgeblich durch den Einsatz der InterCityExpress-Züge (ICE) geprägt. Insgesamt sind davon über 200 Einheiten im Einsatz. Inzwischen fährt mit den ICE3 die dritte Generation dieser Hochgeschwindigkeitszüge. Im Vergleich mit den beiden Vorgängermodellen ICE1 und ICE2 besitzt der ICE3 einige grundlegende Neuerungen in den Bereichen An-

triebs- und Bremstechnik sowie Klimatechnik, die ein intensives Schulungsprogramm für die Instandhaltungsmitarbeiter erforderlich machen.

Die jeweiligen Baureihen werden in unterschiedlichen Instandhaltungswerken gewartet, die an den Endbahnhöfen der verschiedenen Strecken liegen. Die ICE3-Strecken verbinden West- und Süddeutschland und bedienen mit Basel, Brüssel und Amsterdam auch ausländische Verkehre. Die End- bzw. Zielbahnhöfe der ICE3-Linien sind Dortmund, München, Basel, Brüssel, Amsterdam und Münster.

Tab. 11: Fahrzeugbestand der Bahn AG

Fahrzeuge	Anzahl
ICE 1	59
ICE 2	44
ICE 3	50
ICE T	43
IC-Reisezugwagen	1.198
DB NachtZug	341
CityNightLine	80
DB AutoZug	387

Quelle: www.bahn.de.

Die Wartung und Instandhaltung der ICE-Systeme und IC-Reisezugwagen unterscheidet sich nach unterschiedlichen Intervallen und Intensitäten. Es gibt so genannte Kurzwender, die tagsüber zwischen den Einsätzen gereinigt und mit gastronomischen Produkten und Verbrauchsstoffen wie Trinkwasser neu befüllt werden. Nachts werden kleine und große Instandhaltungen (so genannte »Fristen«) durchgeführt, die das Hauptgeschäft der Werke ausmachen. Weitere Tagarbeiten sind Revisionen, d.h. grundlegendere Reparaturarbeiten, wie z. B. der Austausch eines ganzen Drehgestells, nach hohen Kilometerleistungen der Fahrzeuge.

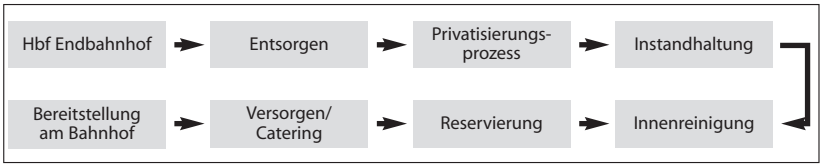
Die Aufträge für Wartung und Instandhaltung der Fahrzeuge werden zwischen den einzelnen Werken vergeben. Neben Aufträgen aus der Fernverkehr AG können die Werke auch Dienstleistungen für andere Auftraggeber aus dem DB-Konzern erbringen, um so die Auslastung zu erhöhen. Für eine wirtschaftliche Produktion ist es entscheidend, möglichst große Kapazitäten in den Nachtstunden vorzuhalten, sowie auch entsprechende »Ausgleichsaufträge« für die Tagschichten zu bekommen. In den ICE-Werken der Bahn in München, Frankfurt/Main, Dortmund, Hamburg,

Berlin, Basel, Leipzig und Köln werden im Zuge neuer Instandhaltungskonzepte verstärkt Nachtschichten »gefahren«, um durch die »Freisetzung« von Fahrzeugen in den Tagstunden die Produktivität zu erhöhen. Die Instandhaltungswerke der Bahn stehen in einem schärfer werdenden Wettbewerb. Die ICE-Werke der Fernverkehr AG konkurrieren untereinander um Fertigungsaufträge und haben mit der DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, die dem Geschäftsfeld Infrastruktur und Dienstleistungen zugeordnet ist, einen Wettbewerber innerhalb des Konzerns. Gleichzeitig besteht als potenzielle Drohkulisse von Seiten des Managements die Möglichkeit, Wartungsarbeiten an den Fahrzeugen outzusourcen und beispielsweise an Unternehmen der Bahnindustrie wie Siemens oder Bombardier zu vergeben. Die immer weiter voranschreitende Integration von Instandhaltung, Bereitstellung und Fahrbetrieb bietet jedoch nach Einschätzung von Betriebsräten einen relativ großen Schutz vor solchen Restrukturierungsüberlegungen, da die damit zu erzielenden Produktivitätssteigerungen gefährdet würden.

Der Neubau des Werks Dortmund

Das neue ICE-3 Werk Dortmund wurde auf dem Gelände des seit den 1950er Jahren des letzten Jahrhunderts bestehenden Instandhaltungswerks Spähenfelde zwischen 2000 und 2002 in einer Bauzeit von 11 Monaten erbaut. Dafür wurde eine Investitionssumme von 30 Mio. Euro bereitgestellt. Weitere Modernisierungsschritte haben seit dem am Standort Dortmund stattgefunden oder sind in Planung. Ende 2005 wurde z.B. ein neues Stellwerksystem eingeweiht, was eine integrierte Bereitstellung in Kooperation mit der DB Netz AG ermöglicht und die »Reaktionszeiten« des Werks verkürzt. Insgesamt wurde der Bahnstandort Dortmund in den letzten Jahren massiv modernisiert.

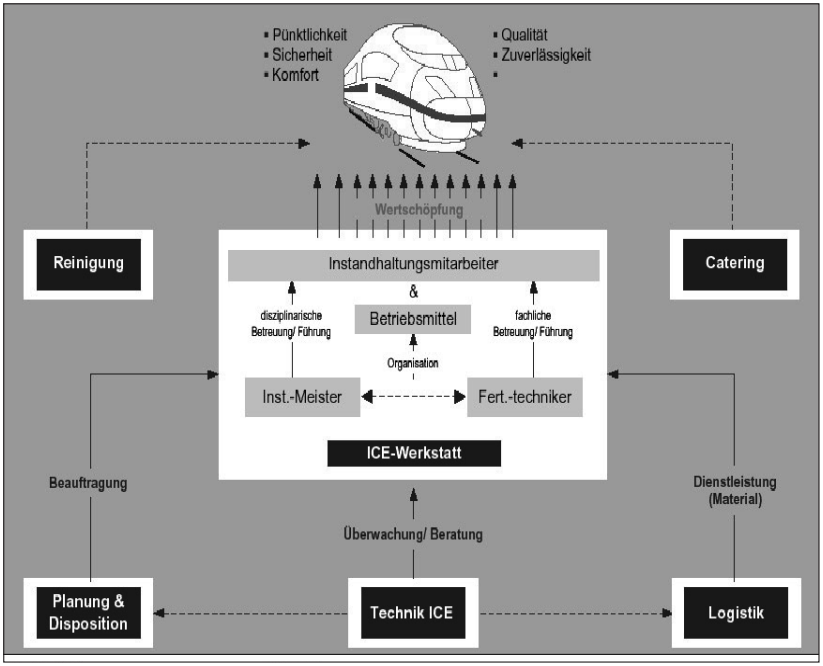
Abb.6: Instandhaltung- und Bereitstellungsprozess



Die Zukunft des Standorts war allerdings lange Zeit unklar. Mitte der 90er Jahre gab es zeitweise Planungen für den Neubau eines ICE-Werks mit der doppelten Größe des heutigen. Ebenfalls möglich erschienen zwischenzeitlich die komplette Schließung des Werks und die Verlagerung der Funktionen an andere Instandhal-

tungsstandorte. Eine große Rolle bei der Standortfrage der Instandhaltungswerke spielen die Zuordnung der Züge zu bestimmten Heimatbahnhöfen und die Streckenführung des Fernverkehrs. Hier hat Dortmund gegenüber den Standorten Köln, Frankfurt und München aufgrund der dort ansässigen Führungsstrukturen tendenziell eine schlechtere Ausgangsposition. Positiv wirkt sich umgekehrt aus, dass mit der DB Autozug GmbH und der DB Nachtzug GmbH zwei weitere Fernverkehrsgesellschaften in Dortmund beheimatet sind und mit ihrem Fahrzeugbestand für zusätzliche Aufträge sorgen.

Abb. 7: Organisationsschema des ICE-Werks



Quelle: DB Fernverkehr AG, RB West, 25.01.2005

Die Grundlage für die Investitionsentscheidung des Neubaus des Werks Dortmund bildet ein neuartiges Produktionskonzept, das auf eine hohe Flexibilität in punkto Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifizierung setzt.

Das Instandhaltungskonzept des ICE-Werks Dortmund

Das ICE-Werk Dortmund ist deutschlandweit der größte Bereitstellungsbereich von ICE 3 Zügen und bedient neben dem Hbf Dortmund auch die Bahnhöfe in Münster

und Essen. Pro Tag werden ca. 200 ICE-3 und ca. 180 Fertigungsaufträge für Reisezugwagen abgewickelt und die Abstell- und Rangierplanung für insgesamt 72 Gleise vorgenommen. Am Standort sind 86 Reisezugwagen der DB Fernverkehr beheimatet. Das Werk Dortmund stellt im Durchschnitt 25 ICE-Züge am Tag (Kurzwender) bereit. In diesem Rahmen werden die folgenden Arbeiten durchgeführt: Frischwasserbefüllung, Abwasserentsorgung, Catering, Sitzplatzreservierung, Innenreinigung und ggf. Außenreinigung Im Bereich der planmäßigen Instandhaltungsleistungen werden pro Nacht ca. 7 bis 8 ICE-Triebzüge bereitgestellt (»kleine Fristen«), was ca. 2.900 Teilzug-Zuführungen pro Jahr entspricht. Hinzu kommen ca. 25 Autozüge und City-Night-Line-Züge pro Woche.

Das ICE-3Werk Dortmund besteht aus dem Zentralbereich Instandhaltung mit etwa 220 Mitarbeitern und den Einheiten Rangieren, Wagenuntersuchung, Technik, Material & Logistik, Planung und Disposition (BSL), Reinigung und Catering sowie der Werkleitung. Insgesamt sind dort ca. 440 Mitarbeiter beschäftigt. Dazu kommen 200 Beschäftigte der Konzerngesellschaft DB Service, die als Auftragnehmer die Reinigung der Züge vornimmt.

Tab. 12: Personalstruktur des ICE-Werks

Bereich		**Beschäftigte**
Instandhaltung (inkl. ICE-Werkstatt)	direkt	200
	indirekt	20
Rangieren	direkt	80
	indirekt	2
BSL (Planung, Fertigsteuerung und betriebliche Abwicklung	direkt	45
Wagenuntersuchung	direkt	40
	indirekt	1
Zugbereitsteller	direkt	15
Material & Logistik	indirekt	17
Reinigungskoordination (DB FV)	indirekt	6
Reiniger (DB Service)		*200*
ICE-/Fz-Technik	indirekt	8
Werkleitung inkl. Stab	indirekt	7
Gesamt		440 + *200 DB Service*

Der Bereich Technik ICE beschäftigt derzeit acht Mitarbeiter, davon sind 2 Ingenieure, 4 Techniker und 2 Ausbilder. Der Bereich ist Dienstleister für alle fahrzeugtechnischen Aufgaben. Der Bereich BSL (Bereitstellungleitung) setzt sich aus den Teilbereichen Planung und Disposition zusammen. In der Disposition arbeiten 32 Mitarbeiter. Planung/Wagendienst besteht aus 11 Mitarbeitern. Der Anteil der verbeamteten Mitarbeiter liegt hier bei 74 %. Der Bereich Logistik beschäftigt derzeit sechs Mitarbeiter.

Die ICE-Werkstatt

In der ICE-Werkstatt sind als Teil des Bereichs Instandhaltung (s. Tab. 12) im direkten Bereich 80 Mitarbeiter beschäftigt. Davon sind ca. 40 % Mechaniker (»Schlosser«) und 60 % Elektriker. Die Belegschaft der ICE-Werkstatt Dortmund wurde in einem unternehmensinternen Ausschreibungsverfahren neu zusammengestellt. Für die älteren Beschäftigten wurde über einen Sozialplan die Umsetzung auf andere Arbeitsplätze organisiert. Eine Reihe von Bewerbungen für das neue Werk kam von jüngeren Kollegen aus Werken in den neuen Bundesländern. Die Instandhaltungsmannschaft für die ICE 3 hat derzeit ein Durchschnittsalter von 28 Jahren und ist laut Zitat eines Betriebsrats *»eine junge Laptop-Truppe«*. Ansonsten erreicht das Durchschnittsalter in anderen Bereichen des Werks mit bis zu 48 Jahren sehr hohe Werte.

Für die Instandhaltung wurde die Arbeitsorganisation komplett umstrukturiert und Gruppenarbeit eingeführt. Die Gruppen umfassen ca. 16 Leute und sind in zwei Teams geteilt. In jedem Team arbeiten etwa hälftig Elektriker und Mechaniker.

Bislang waren die beiden Bereiche ICE3 und Reisezugwagen mit zwei unterschiedlichen Leitungsstrukturen von einander getrennt betrieben. Seit November 2005 sind die beiden Bereiche zusammengelegt, um einen flexiblen Einsatz zwischen den beiden Systemen zu ermöglichen. Dazu sollen altersgemischte Teams gebildet werden, die sowohl den informationstechnischen Anforderungen des ICE3 als auch den Anforderungen an das Erfahrungswissen für die Wartung der unterschiedlichen Reisezugwagen gerecht werden.

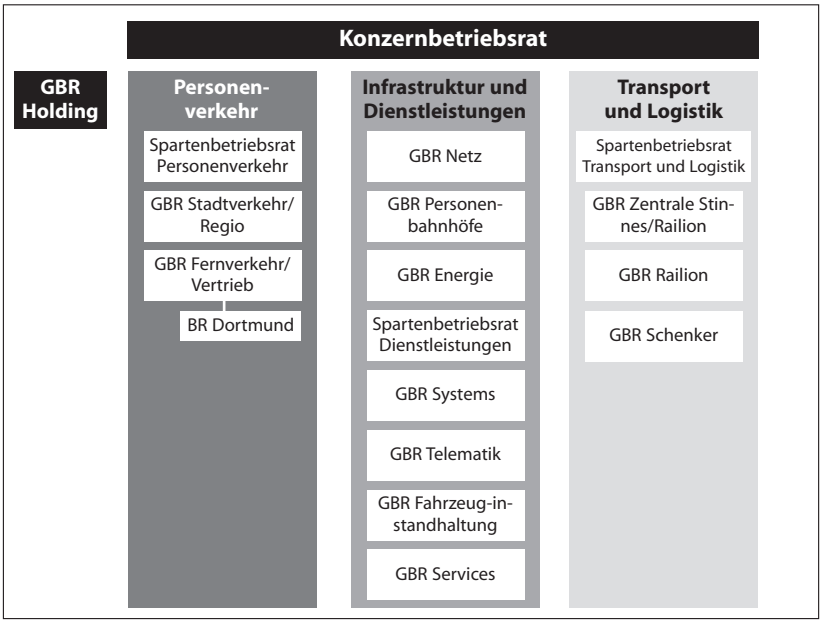
Aufgrund der hohen technischen Anforderungen werden pro Jahr ca. 500.000 Euro für Qualifizierungsmaßnahmen der Werker aufgewendet. Die Instandhaltungsarbeiten erfolgen nach der im EXPRESS-Tarifvertrag festgelegten Philosophie (s. Kapitel 5.4). Dortmund ist nach Auskunft der Betriebsräte der bislang einzige Instandhaltungsstandort, an dem er Anwendung findet. Von den 80 Mitarbeitern werden ca. 60 bis 70 innerhalb des Tarifvertrags beschäftigt, die dazu eine schriftliche Erklärung unterschrieben haben, um den besonderen und freiwilligen Charakter dieses Arbeitszeitmodells zu unterstreichen. Der Anteil der geleisteten Stunden in

Nachtschichten liegt bei über 75 %. Gemäß der Arithmetik des Jahresarbeitszeittarifvertrags (JazTV) sind dies ca. 50 % brutto bzw. 40 % netto Nachtdienstanteil. Der Dienstplan folgt einem 8-Wochen-System mit 56 Schicht-Slots, wovon 39 Schichten besetzt und 17 Ruheschichten sind. Es sind in diesem System bis zu sieben Nächte mit einer maximalen Arbeitszeit von 60 Stunden möglich. Pro Jahr können so bis 500 Stunden von 23 Uhr bis 4.00 Uhr geleistet werden. Die Wochenarbeitszeit ist von 40 auf 39 Stunden abgesenkt worden. Als Ausgleich wird eine Pauschalsumme von 50 Euro bezahlt. Damit kommt es bei den oberen Lohngruppen zu einem Lohnverlust.

5.3 Die Rolle der Arbeitnehmervertreter

Der Neubau des ICE-Werks in Dortmund hat maßgeblich zur Beschäftigungssicherung am Standort Dortmund beigetragen, denn *»Dortmund stand mit dem Rücken an der Wand«*, wie es ein Betriebsrat formulierte. Dazu waren jedoch von Arbeitnehmerseite weitreichende Zugeständnisse bei den Arbeitsbedingungen erforderlich.

Abb. 8: Betriebsratsstrukturen Bahn AG



Der Neubau unter »rollendem Rad« war aus Sicht des Betriebsrats, aber auch nach Meinung des Werkleiters eine für beide Seiten schwierige Zeit, in der man sich des Öfteren arbeitsgerichtlich auseinander setzen musste. Dabei wurde insbesondere um Pausenregelungen und Erschwerniszulagen gestritten. Inzwischen hat man aber aus der Sicht eines Betriebsrats *»seit eineinhalb Jahren Frieden im Betrieb«* und arbeitet vertrauensvoll zusammen. Beide Seiten sehen sich inzwischen als Teil einer Erfolgsgeschichte und kommunizieren dies auch entsprechend.

Der Betriebsrat Dortmund

Der örtliche Betriebsrat in Dortmund ist neben dem Betriebsrat in Köln einer von bundesweit insgesamt 14 Betriebratsgremien unterhalb des Gesamtbetriebsrats der Fernverkehr AG. Über den Spartenbetriebsrat Personenverkehr besteht eine Vertretung im Konzernbetriebsrat.

Der Betriebsrat Dortmund vertritt als Wahlbetrieb ca. 1750 Beschäftigte im Bereich Westfalen. Darunter sind Lokführer, Zugbegleiter, gastronomischer Mitarbeiter und Mitarbeiter in den Reisecentern sowie die ca. 400 Beschäftigten im ICE-Werk selbst. Vor Ort befindet sich noch ein Instandhaltungswerk der DB Regio AG mit einem eigenen Betriebsrat, zu dem allerdings Kontakte nur über den KBR bestehen. Ebenfalls in Dortmund ansässig ist ein Betriebrat der Geschäftsbereichs DB Station & Service.

Der Betriebsrat am Standort Dortmund hat sich innerhalb der Interessenvertretungsstrukturen der Bahn AG für den Tarifvertrag EXPRESS stark gemacht, weil man sich davon trotz der darin abverlangten Zugeständnisse positive Effekte auf die Entwicklung des Instandhaltungsstandorts Dortmund erhoffte. Innerhalb der DB-Betriebsräte gab es allerdings massive Kritik am Tarifvertrag aufgrund der Zumutungen für die Beschäftigten. Aus Sicht des Dortmunder Betriebsrats lassen sich diese aber durch eine Beteilung Mitarbeiter vor Ort an der konkreten Ausgestaltung minimieren.

5.4 Der Tarifvertrag EXPRESS

Der Tarifvertrag EXPRESS wurde im September 2003 zwischen den Gewerkschaften transnet, GdED und GDBA und dem Arbeitgeberverband der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e.V. (Agv MoVe) abgeschlossen. Der Tarifvertrag wird ergänzt durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen der DB Fernverkehr AG und dem zuständigen Gesamtbetriebsrat. Diese Betriebsvereinbarung regelt Details der Umsetzung auf betrieblicher Ebene. Beide Verträge gelten für Arbeitnehmer der DB

Fernverkehrs AG, die in den Bereichen Instandhaltung/Fertigung, in der Materialwirtschaft oder in koordinierenden Funktionen wie z. B. Industriemeister oder Arbeitsaufnehmer beschäftigt sind.

Das Kürzel EXPRESS steht für »EXzellenz im PRoduktiven RESSourceneinsatz« und dient laut Präambel der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Instandhaltung der Fahrzeuge (ICE und Reisezugwagen). Die Produktivität soll durch die effiziente Nutzung von »natürlichen Stilllagen« in der Nacht und Tagesrandzeiten, also Zeiten in denen die meisten Züge der Bahn nicht im Einsatz sind, spürbar erhöht werden. Ausdrücklich wird die »Beschäftigungsneutralität« des Tarifvertrages hervorgehoben, d.h. die erhöhte Produktivität soll nicht zu Lasten von Arbeitsplätzen gehen. Ebenfalls unangetastet bleiben soll die Standortstruktur der Instandhaltungswerke der Fernverkehr AG.

Im Kern zielt der Tarifvertrag auf die Einführung kontinuierlicher Nachtarbeit. Die Angebote des Tarifvertrages basieren auf Freiwilligkeit, d. h. den Arbeitnehmern werden in den jeweiligen Werken entsprechende Arbeitszeitmodelle »angeboten« und sie müssen sich damit ausdrücklich einverstanden erklären. Damit bietet der Tarifvertrag EXPRESS die Möglichkeit, über die Regelungen im Manteltarifvertrag Schiene (MTV Schiene) und den Jahresarbeitszeittarifvertrag (JazTV) hinaus zu gehen und Nachtschichten über 35 % der jährlichen Arbeitszeit zu leisten. Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass Personen, die weiterhin in dem normalen Schichtmodell weiterarbeiten möchten, keine Nachteile entstehen dürfen. Ebenso wird der Umgang mit nachtschichtuntauglichen Mitarbeitern geregelt. Ebenfalls angesprochen wird die Problematik des Weiterbildungszugangs für »Nachtschichtler«, die sichergestellt werden muss.

Die im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) formulierten Standards (s. Kapitel 4) zur Lage der Schichten und der Berücksichtung von arbeitsmedizinischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen werden in beiden Vereinbarungen ausdrücklich erwähnt.

Der Tarifvertrag regelt zudem über den gültigen Zulagentarifvertrag (ZTV) hinaus die Abgeltung der Nachtarbeitsstunden durch einen Erhöhungsbeitrag zur Nachtarbeitszulage, bzw. der alternativen Verrechnung mit zusätzlichen Urlaubstagen. Nach Auskunft des örtlichen Betriebsrats ergeben sich so statt der früher üblichen Zulagen von bis zu 200 Euro pro Monat Mehreinkommen im Vergleich zum Normalgehalt von bis zu 700 Euro pro Monat für Beschäftigte, die unter dem neuen Tarifvertrag EXPRESS arbeiten.

Zur weiteren Erhöhung der Flexibilität der Instandhaltungswerke regeln der Tarifvertrag EXPRESS und die daraus abgeleitete Betriebsvereinbarung zwischen der DB Reise & Touristik AG und dem Gesamtbetriebsrat die Einrichtung einer *»inte-*

grativen abrufbaren Einsatzreserve«, die dem Betriebsrat mit den entsprechenden Einsatzplänen vorgelegt wird. Damit soll gewährleistet werden, dass kurzfristig auftretende Arbeitsspitzen aufgrund von massiven Störungen an den Fahrzeugen ohne Auswirkungen auf die Regelarbeiten behoben werden können.

5.5 Rechtliche und gesundheitliche Informationen zur Nacht- und Schichtarbeit

Nacht- und Schichtarbeit sind heute in vielen Unternehmen üblich. Immerhin 16 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Schichtarbeit. Knapp die Hälfte davon leistet wiederum Nachtschicht.[10] Mit dem zeitlich versetzten Einsatz der Beschäftigten lassen sich Stillstandszeiten von Maschinen und Schließungszeiten von Serviceeinrichtungen deutlich minimieren. Damit sind die betreffenden Unternehmen in der Lage, produktiver und kostengünstiger zu wirtschaften. Auf der anderen Seite stellt Nacht- und Schichtarbeit für die Beschäftigten eine spezifische Belastung dar, da sich der Körper immer wieder auf einen veränderten Tagesrhythmus einstellen muss und auch soziale Kontakte erschwert werden.

Die Beschäftigten, die in Schicht- und/oder Nachtarbeit arbeiten, bewerten ihre Tätigkeit ausgewogen: 53 % der Schichtbeschäftigten würden gerne öfter oder genauso häufig wie bislang Schicht- und/oder Nachtarbeit leisten. Ein fast genauso hoher Anteil (47 %) möchte diese Form der Erwerbsarbeit reduzieren.

Bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung spielen gesetzliche und tarifliche Vorgaben in Hinblick auf Nachtarbeit und die damit verbundene Schichtplangestaltung eine große Rolle. Zudem gibt es eine Reihe arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, die bei der Ausgestaltung von Schichtsystemen berücksichtigt werden sollten.

Info-Box 23: Definition Nachtarbeit und Nachtschicht

Nachtarbeit:
Als Nachtarbeit wird im heutigen Tarifrecht die Arbeit, die in der Zeit zwischen 20 und 6 Uhr geleistet wird bezeichnet. Nach neuem Tarifrecht liegt Nachtarbeit bei Arbeit vor, die in der Zeit zwischen 21 und 6 Uhr geleistet wird. Das ist eine Verschlechterung gegenüber dem heutigen Recht, jedoch eine gegenüber dem gesetzlichen Arbeitszeitrecht günstigere Regelung. Nach dem Arbeitszeitgesetz

10 Die Daten stammen aus der Studie des Kölner ISO-Instituts »Arbeitszeit 2003 Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile« aus dem Jahr 2004.

ist Nachtarbeit jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden in der Zeit zwischen 23 und 6 Uhr erfasst.

Nachtschicht:
Nachtschichten spielen nach heutigem Tarifrecht bei der Definition der Wechselschichtarbeit und bei den Anspruchsgründen für Schichtzulagen eine Rolle. Auch nach neuem Tarifrecht definiert sich über sie die Wechselschichtarbeit. Eine tarifliche Legaldefinition gibt es nicht. Nachtschichten sind auch nicht mit Nachtarbeit identisch. Auch nach neuem Tarifrecht wird es für Nachtschichten keine Legaldefinition geben. Neu ist jedoch, dass nur jene Schichten Nachtschichten sind, in denen für die Dauer von mindestens zwei Stunden Nachtarbeit geleistet wird. *Quelle: www.arbeitszeiten.nrw.de*

Die Grundlage zur Gestaltung der Arbeitszeit liefert das Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Zweck des Gesetzes ist es, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe zu schützen. Das Arbeitszeitgesetz legt generell die Arbeitszeit sowie Ruhepausen und Ruhezeit fest und macht Aussagen über die Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit.

In § 6 des Arbeitszeitgesetzes werden die entsprechenden gesetzlichen Vorgaben zur Nacht- und Schichtarbeit formuliert. Neben der allgemeinen Anforderung, bei der Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit nach den *»gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen«* vorzugehen, wird die regelmäßige werktägliche Arbeitszeit auf 8 Stunden beschränkt. Allerdings sind hier gewisse Ausnahmen möglich. In Absatz 3 werden die regelmäßigen arbeitsmedizinischen Untersuchungen für Nachtarbeiter festgelegt, um mögliche gesundheitliche Probleme im Zusammenhang mit der Arbeitszeitlage zu erkennen. Sollten hier gesundheitliche Gefährdungen vorliegen, ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Mitarbeiter einen entsprechenden Tagesarbeitsplatz anzubieten. Familiäre Belastungen wie Pflege oder Kindererziehung sind weitere Gründe für einen Ausschluss von Nachtarbeit. Das Gesetz regelt zudem die »Kompensation« der Nachtarbeit durch einen Freizeitausgleich oder ein höheres Entgelt, sollte dies nicht bereits tarifvertraglich festgelegt sein. Ausdrücklich wird auch die Problematik von Weiterbildungsmöglichkeiten für Nachtarbeiter angesprochen und eine schlechtere Behandlung untersagt.

Wie im Arbeitszeitgesetz angesprochen, gibt es neben den gesetzlichen Regelungen einige grundlegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung

von Nacht- und Schichtarbeit, um die dabei entstehenden Belastungen möglichst gering zu halten. Allerdings haben diese Grundsätze nur einen relativ allgemeinen Charakter und sind auch nur schwer ohne jede Einschränkung zu realisieren.

Info-Box 24: Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit

Nachtschicht:

- *die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein, maximal vier*
- *nach einer Nachtschichtphase sollte möglichst 24 Stunden arbeitsfreie Zeit folgen*
- *die Nachtschicht sollte möglichst früh enden Arbeitsfreie Zeiten:*
- *Mehrbelastungen sollten durch Freizeit ausgeglichen werden*
- *geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende*

Schichtfolgen:

- *die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen, es sollte keine »Halb-Nachtschicht« aus ihr gemacht werden*
- *ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden*
- *Schichtpläne sollten vorwärts rotieren*

Zudem sollte:

- *auf starre Anfangszeiten zugunsten individueller Einflussnahme verzichtet werden*
- *die Massierung von Arbeitstagen oder Arbeitszeiten auf einen Tag begrenzt werden*
- *die Schichtdauer von der Arbeitsschwere abhängig sein und bei ungleichen Schichtlängen die Nachtschicht kürzer sein*
- *der Schichtplan vorhersehbar und überschaubar sein*
- *der einmal aufgestellte Schichtplan von betrieblicher Seite eingehalten werden*

Aus: »tempora – Journal für moderne Arbeitszeiten Nacht- und Schichtarbeit«
August 2003 Hrsg.: Zeitbüro NRW Dortmund

Die konkrete Ausgestaltung in dem jeweiligen Unternehmen muss neben diesen Anforderungen die spezifischen betrieblichen Bedürfnisse berücksichtigen. Dabei sind sowohl Betriebsräte als auch die Beschäftigten selbst zu beteiligen, um ein möglichst passgenaues Schichtmodell zu entwickeln.

5.6 Fazit

Die Ausweitung der Nachtarbeit im Rahmen des Tarifvertrags EXPRESS ist die Basis für den Bau des neuen ICE-Werks in Dortmund gewesen. Die Anwendung des neuen integrierten Instandhaltungskonzepts in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten setzte jedoch voraus, dass zumindest im Prozess des Anlaufens dieses Produktionsmodells eine leistungsfähige (und junge) Mannschaft vorhanden war, die den Anforderungen sowohl qualifikatorisch als auch gesundheitlich gewachsen ist. Die Kombination dieser Elemente hat zu einem enormen Produktivitätsanstieg und einer hohen Wettbewerbsfähigkeit des Dortmunder Werks im Vergleich mit anderen ICE-Werken geführt. Um diese Hochleistungsbedingungen aufrechtzuerhalten, müssen jedoch geeignete Instrumente wie die konzernweiten Personaltransfereinrichtungen wie DB Zeitarbeit und DB JobService genutzt werden, um Beschäftigten, die diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden können, weiterzubeschäftigen. Hier sind die Betriebsräte gefordert immer wieder zu überprüfen, ob die Grundlagen für die Anwendung des Tarifvertrags EXPRESS gegeben sind und welche Konsequenzen sich daraus für die Beschäftigten ergeben. Nur so lässt sich die Balance dieses betrieblichen Flexicurity-Modells auf Dauer aufrechterhalten.

MATERIALIEN

diverse Pressemitteilungen der Bahn
www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/presse/presse.html
»10 Jahre Deutsche Bahn« AG Tetzlaff-Verlag Hamburg 2003
»Die Bahn mit Zukunft – Zahlen, Daten, Fakten« www.db.de/site/shared/de/dateianhaenge/publikationen_broschueren/holding/zahlen_daten_fakten.pdf
»Qualifiziertes Personalmanagement als Erfolgsfaktor bei der Privatisierung der Deutschen Bahn« Norbert Bensel in: TU International 54 August 2003
»tempora – Journal für moderne Arbeitszeiten Nacht- und Schichtarbeit« August 2003 Hrsg.: Zeitbüro NRW Dortmund
Personal- und Sozialbericht 2003/4 Hrsg. Deutsche Bahn AG 2005 www.db.de/site/shared/de/dateianhaenge/berichte/personalbericht_2003_4.pdf
»Die Bahn auf Kurs« Hrsg. Deutsche Bahn AG April 2005
»Besser leben mit Schichtarbeit« Hilfen für Schichtarbeiterinnen und Schicht-arbeiter
BKK-Praxishilfe von: Dr. Wolfgang Schweflinghaus 6. überarbeitete Auflage Oktober 2005
www.bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/25/schichtarb414835d3bafb8.pdf
»Weichen stellen« – Für einen integrierten internationalen Mobilitäts- und Logistikkonzern« Deutsche Bahn AG 2005 November 2005
www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/konzern/publikationen/zukunftsprogramm/konzernstandpunkte.html
»Führungsstruktur des DB-Konzerns« Deutsche Bahn AG 2005 Juli 2005
www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/konzern/publikationen/fuehrungsstruktur_konzern/fuehrungsstruktur_konzern.html
Tarifvertrag EXPRESS
Gesamtbetriebsvereinbarung EXPRESS
Manteltarifvertrag Schiene (MTV Schiene)
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
»Intelligenz in der Instandhaltung Neue Züge, weniger Wartung: Die Bahn steht vor umfassender Erneuerung ihrer Instandhaltungsphilosophie«. in: bahntech 02/05 Das Technik-Magazin der Bahn Deutsche Bahn AG 2005

LITERATUR

Beermann, B.: (2000) »Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit« Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund

Hellert, U.; Bröde, P.; Griefahn, B.: (2005) »Erfolgreiche Schichtplanumstellung in einem mittelständischen Konti-Betrieb – arbeitswissenschaftliche Begleitung und Bewertung«. In: Personalmanagement und Arbeitsgestaltung (S. 345-348), GfA Press: Dortmund

Knauth, P.; Hornberger, S.: (1997) »Schichtarbeit und Nachtarbeit – Probleme – Formen – Empfehlungen«. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München.

Lennings, F. (2004) »Ergonomische Schichtpläne – Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter« Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 180, S. 33-51,.

Sczesny, C.; Hellert, U. (2000) »Empirische Untersuchungen zur Nacht- und Schichtarbeit« Fachtagung Umsetzungsmodelle aus Industrie und Gesundheitswesen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Tagungsbericht 103. Dortmund, Berlin

Bauer, Frank; Groß; Hermann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004) »Arbeitszeit 2003 Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile« Köln

INTERNET

Homepage der Bahn: www.bahn.de

Die Gewerkschaft für Beschäftigte im Transportsektor: www.transnet.de

Gewerkschaft deutscher Lokführer: www.gdl.de

Verkehrsgewerkschaft GDBA: www.gdba.de

Das Bundeseisenbahnvermögen: www.bev.bund.de/bev_bahnreform_bahnreform.htm

Das Eisenbahnbundesamt: www.eisenbahn-bundesamt.de/eba/bahnreform.htm

Der Deutsche Bahn Konzern: www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/unternehmen.html

Das Bundesministerium für Verkehr: www.bmvbw.de/Verkehr/-,1455/Schiene.htm

Forum von »linken« Privatisierungskritikern: www.bahnvonunten.de

6. BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG: AUSGLEICH VON PRODUKTIONSSCHWANKUNGEN *KRANBAU KÖTHEN GMBH*

Zusammenfassung

In immer mehr Unternehmen wird nach Lösungen für Produktionsschwankungen und deren Folgen gesucht. Neben der Notwendigkeit häufiger Personal auf- oder abzubauen, spielen die Ausgaben für Mehrarbeit als Kostenfaktor für das Unternehmen eine Rolle. Eine mögliche Antwort auf solche Auslastungsschwankungen sind Arbeitszeitkonten. Das Entgelt der Beschäftigten orientiert sich dabei an einer durchschnittlichen Wochenstundenzahl, die um einen gewissen Grad unter- oder überschritten werden darf. Über einen längeren Zeitraum muss dann die Balance zwischen Über- und Unterstunden wiederhergestellt werden. Dadurch gewinnt der Betrieb Planungssicherheit bei den Personalkosten und den zur Verfügung stehenden Mitarbeitern. Der einzelne Beschäftigte gewinnt ebenfalls Planungssicherheit, da Produktionsschwankungen nicht unmittelbar zu Kurzarbeit oder gar Entlassungen führen. Im Gegenzug muss aber häufig auf Überstundenvergütungen verzichtet werden. Mit der Einführung der »Zweitwährung« Zeit können Beschäftigte zudem gezielt zusätzliche zeitliche Ressourcen für Freizeitaktivitäten planen.

Mit der 2004 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit verfügt die Kranbau Köthen GmbH über ein adäquates Instrument zur Bewältigung von »Produktionslücken« zwischen größeren Kranprojekten. Damit kann die für die Produktion notwendige »kritische Masse« von ca. 200 Beschäftigten dauerhaft im Betrieb gehalten werden. Die »Kosten« die durch eine höhere Mitarbeiterfluktuation entstehen würden, z.B. der Kompetenzverlust oder die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, können so minimiert werden.

Im Folgenden finden sich Informationen zur Entwicklung des Standorts vom Kombinatsbetrieb zu einem konzernabhängigen Mittelständler, sowie den Besonderheiten der Großkranproduktion. Danach wird die Rolle der Arbeitnehmervertreter näher beleuchtet und die Betriebsvereinbarung vorgestellt.

6.1 Die Kranbau Köthen GmbH

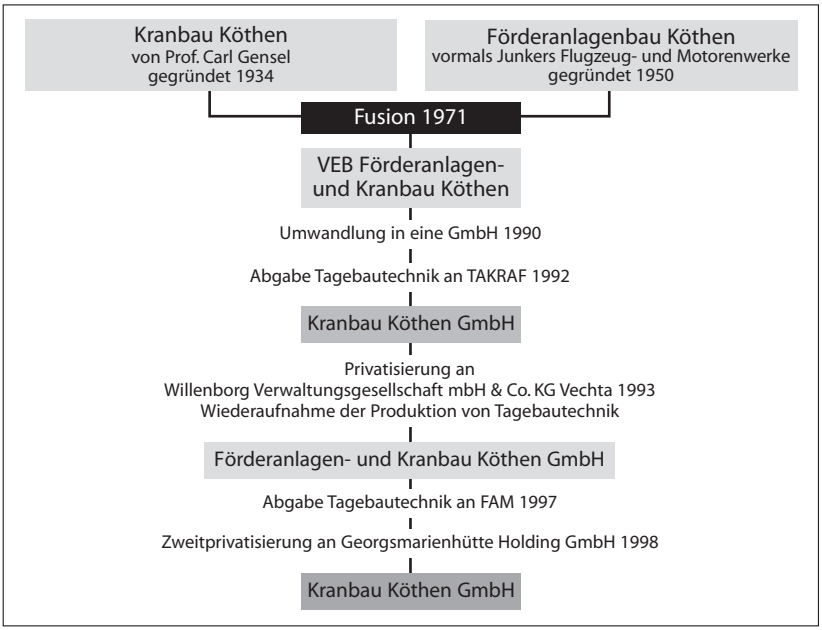
Der heutige Betrieb mit Sitz im sachsen-anhaltinischen Köthen geht auf die Fusion zweier Vorgängerbetriebe aus der Zeit vor dem 2.Weltkrieg zurück. Das von Professor Carl Gensel im Jahr 1934 gegründete Unternehmen Kranbau Köthen fusionierte 1971 mit dem 1950 aus den vormaligen Junkers Flugzeug- und Motorenwerken hervorgegangenem Förderanlagenbau Köthen zum VEB Förderanlagen- und Kranbau Köthen. Dieses Unternehmen erreichte zu DDR-Zeiten zwischenzeitlich eine Belegschaftsstärke von über 4.000 Mitarbeitern. Der volkseigene Betrieb hatte aufgrund der besonderen Produktpalette zu dieser Zeit mit namhaften Stahlunternehmen wie der österreichischen VOEST Alpine auch Kunden im westlichen Ausland.

Nach der deutschen Wiedervereinigung firmierte das Unternehmen 1990 in eine GmbH um und wurde durch die Treuhandanstalt verwaltet. 1992 wurde der Geschäftsbereich Tagebautechnik veräußert. Ein Jahr später gelang mit dem Einstieg eines westdeutschen Investors die Privatisierung. Danach wurde die Produktion von Tagebautechnik erneut aufgenommen. Die erste Privatisierung scheitere jedoch aufgrund der Insolvenz des Investors.

Nachdem 1997 der Bereich Tagebautechnik endgültig abgegeben wurde, übernahm die Georgsmarienhütte Holding die Kranbau Köthen GmbH 1998. Im Jahre 2000 erfolgte die Zustimmung der EU-Kommission zur endgültigen Übernahme der Kranbau Köthen GmbH durch die Georgsmarienhütte-Gruppe. Damit wurde auch die Einordnung des Unternehmens in die Sparte Anlagenbau der Georgsmarienhütte Holding vollzogen. Das Unternehmen wird derzeit von zwei Geschäftsführern geleitet. Ein Geschäftsführer ist für den Bereich Technik zuständig. Der andere Geschäftsführer verantwortet den Bereich Personal und Finanzen und leitet gleichzeitig das zur gleichen Sparte gehörende Unternehmen IAG Industrieanlagenbau in Osnabrück.

Die Produktpalette des Unternehmens umfasst den Neubau und Umbau von mittelschweren und schweren Kranen und Spezialkranen für die Stahl-, Werftindustrie und andere Logistikbereiche, Auftragsfertigung von schwerem Stahlbau und Großzerspannung, Servicediensleistungen sowie die Ersatzteillieferung. Die Krane werden komplett im Köthener Werk gebaut, die Montage, Einweisung und die entsprechenden Servicedienstleistungen erfolgen vor Ort bei den Kunden. Das Unternehmen verfügt über Vertriebs- und Serviceniederlassungen in NRW und Niedersachsen.

Abb.9: Geschichte des Unternehmens



Kranbau Köthen erwirtschaftete im Jahr 2004 einen Jahresumsatz von rund 27,5 Mio. Euro. Von den ca. 220 Mitarbeitern sind 140 im gewerblich-technischen Bereich als Facharbeiter tätig. Von den 80 Angestellten sind ca. 20 in der Konstruktionsabteilung tätig.

Als letzte Restrukturierungsmaßnahme hat man den Bereich Klein-Stahlbau, also die Herstellung von Treppen, Geländern und ähnlichen kleineren Bauteilen, an Betriebe in der Umgebung outgesourct, allerdings ohne weiteres Personal abzubauen. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft liegt mit etwa 48 Jahren deutlich über dem anderer Produktionsbetriebe und stellt sich als eine zentrale Herausforderung für die Zukunft dar.

Seit 1998 ist die Zahl der Mitarbeiter nach den massiven Personalreduzierungen nach der Wende und einigen Turbulenzen während der beiden Privatisierungen relativ konstant. Damit ist das Unternehmen in der strukturschwachen Region einer der größeren Arbeitgeber und hat eine entsprechende wirtschaftliche Bedeutung. Neben der Kranbau Köthen GmbH sind in der Stadt selbst noch ein Kesselbauunternehmen und eine Lackfabrik ansässig.

Die Rekrutierung und Ausbildung von Personal stellt sich für das Unternehmen als größeres Problem dar. Es gibt »auf dem Markt« nur sehr wenige geeignete Fachkräfte, die über Erfahrungen im Kranbau verfügen. Daher muss das Unternehmen Nachwuchs meist selbst ausbilden. Auch die Anwerbung von Ingenieuren gestaltet sich als schwierig. Diese Situation macht es aus betrieblicher Sicht umso wichtiger, die qualifizierten Mitarbeiter auch über wirtschaftliche »Durststrecken« zu halten, da ansonsten das Know-how verloren geht.

Das Unternehmen hat heute nur noch wenige Mitbewerber auf dem deutschen Markt. Konkurrenten sind neben dem weltweit tätigen finnischen Konzern *Kone Cranes* vor allem Unternehmen aus Süd- und Osteuropa. Der normalerweise übliche Preiskampf mit den billigeren Standorten ist durch die durch den Stahlboom ausgelösten Investitionen in neue Stahlwerkskrane momentan gestoppt.

Abb. 10: Beteiligungsübersicht GMH Holding GmbH (Stand 01/2006)[11]

Georgsmarienhütte Holding GmbH

Rohstoff Recycling
- Rohstoff Recycling Osnabrück GmbH Osnabrück
- Adolf Ellermann GmbH Osnabrück
- Rohstoff Recycling Dortmund GmbH Dortmund

Stahlerzeugung
- Georgsmarienhütte GmbH Georgsmarienhütte
- Stahlwerk Bous GmbH Bous

Blankstahl
- GMH Blankstahl GmbH Georgsmarienhütte
- J. Adolf Bäuerle GmbH & Co. KG Böbingen/Rems
- SAW Blankstahl GmbH Böbingen/Rems
- Heinrich Geissler GmbH Blankstahlwerk Witten
- WISTA Stahlhandel Witten GmbH Witten

Stahlverarbeitung
- Stahl Judenburg GmbH, Judenburg, Österreich
- VTK Krieglach GmbH, Krieglach, Österreich
- Umformtechnik Bäuerle GmbH Böbingen/Rems
- Heinrich Geissler GmbH Blankstahlwerk Witten
- Mannstaedt GmbH Troisdorf

Freiformschmiede
- Schmiedewerke/Elektrostahlwerke Gröditz GmbH Gröditz
- Gröditzer Kurbelwelle Wildau GmbH Wildau
- Walzwerk Burg GmbH Burg
- Gröditzer Werkzeugstahl Burg GmbH, Burg
- Energietechnik Essen GmbH Essen

Gesenkschmiede
- Schmiedag GmbH & Co. KG Hagen · Homburg
- Wildauer Schmiedewerke GmbH Wildau

Rollendes Bahnmaterial
- Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, Bochum
- Radsatzfabrik Ilsenburg GmbH Ilsenburg
- Bahntechnik Brand-Erbisdorf GmbH Brand-Erbisdorf

Guss-Eisen/Stahl Automotive
- Walter Hundhausen GmbH Schwerte
- Dieckerhoff Guss GmbH Gevelsberg
- Harz Guss Zorge GmbH Zorge/Südharz
- BALO-MOTORTEX GmbH Castrop-Rauxel

Guss-Eisen/Stahl Maschinenbau
- Pleissner Guss GmbH Herzberg
- Pleissner GmbH Elze
- Friedrich Wilhelms-Hütte GmbH Mülh. an der Ruhr
- Stahlguss Gröditz GmbH Gröditz

Guss – Leichtmetall
- MWK Metallwerke Kloß GmbH Renningen *(50 % Beteiligung)*

Anlagenbau
- IAG Industrie-Anlagen-Bau Goergmarienhütte GmbH Georgsmarienhütte
- Weser Wind GmbH Offshore Construction Georgsmarienhütte Bremerhaven
- EICKHOFF Industrie-Anlagenbau und Montagen GmbH Mülh. an der Ruhr
- Kranbau Köthen GmbH Köthen
- Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH Rheine

Dienstleistung
- Berufsbildungsgesellschaft Georgsmarienhütte mbH Georgsmarienhütte
- GSG Georgsmarienhütte Service Gesellschaft mbH Georgsmarienhütte
- MAGNUM Metallbearbeitung GmbH Osnabrück
- Wärmebehandlung Osnabrück GmbH Osnabrück

Die Georgsmarienhütte Holding GmbH

Mit der Übernahme des Betriebs ist die Kranbau Köthen GmbH heute ein Teil des im niedersächsischen Georgsmarienhütte ansässigen GMH-Konzerns, der durch Zukäufe in den letzten Jahren inzwischen aus mehr als 40 Einzelunternehmen besteht. Der Konzern ist vor allem tätig in der der Erzeugung und Weiterverarbeitung von Eisen, Stahl und anderen Metallprodukten. Neben dem in Georgsmarienhütte

11 www.gmh-holding.de/downloads/orgagmh_jan06_d.pdf.

ansässigen Stahlwerk und einiger weitere Konzernunternehmen in der näheren Umgebung befinden sich Standorte vor allem im Ruhrgebiet und in Ostdeutschland. Die gesamte Gruppe beschäftigt rund 8.000 Mitarbeiter und erzielte in 2005 einen Umsatz von 1,7 Mrd. Euro.

Die Aktivitäten der GMH-Gruppe sind in insgesamt zwölf Geschäftsfelder gegliedert. Darunter befinden sich neben den schwerindustriellen Bereichen Stahl, Schmiede und Guss auch Recycling, Dienstleistungen und Anlagenbau, wozu neben vier anderen Unternehmen auch die Kranbau Köthen GmbH zählt.

6.2 Die Produktion von Großkranen

Das Unternehmen Kranbau Köthen besteht im Prinzip aus drei Kernbereichen – den unterschiedlichen Fertigungsabteilungen wie Elektrik und Stahlbau, der Konstruktion und dem Vertrieb. Erstere sind gewerblich-technisch, die beiden anderen werden von Beschäftigten im Angestelltenverhältnis versehen.

Das Unternehmen kooperiert im Bereich Konstruktion mit externen Konstruktionsbüros, zum Teil auch über die Landesgrenzen (Polen) hinaus. In der Fertigung wird insbesondere bei den Schweißern auf Leiharbeiter zurückgegriffen, um dadurch ohne Personalaufbau Produktionsspitzen aufzufangen.

Das bei Kranbau Köthen angewendete Produktionsverfahren zur Herstellung von Großkranen weist im Vergleich mit der Serienproduktion in anderen Maschinenbauunternehmen eine Reihe von Besonderheiten auf. Aufgrund des speziellen Charakters der Produktion von Großkranen dominieren die einzelnen über längere Zeiträume laufenden Projekte die betrieblichen Abläufe und Strukturen sehr stark. In der eigentlichen Fertigung werden zeitgleich zwischen 3 und 6 Kranen montiert. Dazu kommt noch eine kleinere Anzahl von Projekten im Konstruktionsstadium. Die gleichzeitige Produktion mehrerer Einheiten ist aufgrund der großen räumlichen Ausdehnung der im Bau befindlichen Krane eine Herausforderung an die exakte Produktionsplanung und Steuerung. Dieses Problem wird durch den Trend zu immer größeren Kranen zusätzlich verstärkt. Entsprechende Investitionen in den Ausbau der Werkhallen wurden getätigt. Des Weiteren verlangen die Kunden nach immer komplexeren elektronischen Steuerungen. Hierauf hat das Unternehmen mit einer Erweiterung der für Elektronik zuständigen Abteilung reagiert.

Aufgrund der durch den Personalabbau der vergangenen Jahre erreichten mittelständischen Struktur hat sich die ursprüngliche starke Arbeitsteilung und Abschottung zwischen den Bereichen inzwischen zu Gunsten einer schlankeren Struktur gewandelt. Die neue Struktur verlangt ein höheres Maß an Kommunikation und

Kooperation zwischen den Funktionsbreichen. Da aber vor allem die Betriebskultur nach wie vor auch von den früher üblichen Arbeits- und Denkweisen beeinflusst wird, besteht die Schnittstellenproblematik zwischen den einzelnen Abteilungen weiter.

Die neue mittelständische Struktur des Unternehmens und die veränderte Marktsituation bedeuten erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten. Neben der wichtiger werdenden Beratung und Ansprache der Kunden, müssen die Fähigkeit und die Bereitschaft gestärkt werden, die betrieblichen Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten.

Beteiligung an einem Forschungsprojekt

Aufgrund der negativen Auswirkungen der abteilungsübergreifenden Kooperationsprobleme, die im Fertigungsablauf zwischen Vertrieb, Konstruktion und Fertigung bestehen, hat sich das Unternehmen als betrieblicher Partner an einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beteiligt. Im dem Projekt mit dem Titel *»Neue Anforderungen an Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und selbstgesteuerten Lernens bei industriellen Fachkräften (NAKIF)«* wurden erkundende und entdeckende Lernformen auf dem Gebiet des systematischen Lernens und Erfahrungslernens in unterschiedlichen Teilprojekten erforscht.

Zielsetzung des Teilprojekts bei der Kranbau Köthen GmbH war es, die Mitarbeiter stärker an den innerbetrieblichen Veränderungs- und Verbesserungsprozessen zu beteiligen. Um dieses Vorhaben umzusetzen, wurde unter der Leitung des Betriebsratsvorsitzenden ein Steuerkreis eingerichtet und mehrere Organisations-Kompetenz-Teams (OK-Teams) gebildet, die mit konkreten Aufgaben betraut wurden. In den so genannten OK-Teams sollen die Beschäftigten selbst dabei die prozessübergreifenden Schnittstellen in ihrem unmittelbaren Umfeld analysieren und optimieren. Aus Sicht des Unternehmens leisten diese weiterzuentwickelnden Fähigkeiten der Beschäftigten einen wichtigen Beitrag, um flexibel auf die sich verändernden Marktlagen reagieren zu können.

6.3 Die Rolle der Interessenvertretung

Der Betriebsrat besteht aus 9 Mitgliedern, davon sind drei Frauen aus dem Angestelltenbereich. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt mit ca. 45 % relativ hoch für ein mittelständisches Unternehmen.

Generell wirken auf die Art und Weise der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und der Interessenvertretungskultur drei miteinander verbundene Aspekte ein. Die Kranbau Köthen GmbH ist der zu einem mittelständischen Unternehmen geschrumpfte Rest eines DDR-Kombinats, der inzwischen Teil der Georgsmarienhütte-Holding ist. Der Charakter als KMU und die damit verbundenen Konsequenzen werden sowohl durch die wechselvolle Geschichte des Unternehmens in der Nachwendezeit, als auch durch die Zugehörigkeit zu einem Konzern zum Teil »gebrochen«. Mit den überbetrieblichen Montanmitbestimmungsstrukturen wie Aufsichtsrat und Gesamtbetriebsrat, der Betreuung durch einen Gewerkschaftssekretär des IG Metall Zweigbüros aus Düsseldorf und die Existenz eines von der Arbeitnehmerbank vorgeschlagenen Arbeitsdirektors, ist der Betriebsrat eingehängt in ein relativ weitreichendes System der Unternehmensmitbestimmung und betrieblichen Interessenvertretung. Der Betriebsrat nimmt beispielsweise an einer Arbeitsgemeinschaft der Spartenbetriebsräte teil und tauscht sich so mit anderen Arbeitnehmervertretern im GMH-Konzern aus. Im Vergleich mit anderen Konzernunternehmen, die häufig mehr Beschäftigte haben und tendenziell im Westen liegen, ist die Gestaltungskraft der betrieblichen Interessenvertretung jedoch (noch) schwächer ausgeprägt.

Vor Ort holt sich der Betriebsrat vor allem Unterstützung durch die örtliche IG Metall-Verwaltungsstelle in Dessau bzw. die Bezirksleitung in Hannover. Dies gilt beispielsweise für konkrete Fragen im Zusammenhang mit Tarifverträgen.

Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat funktioniert im Allgemeinen gut. Durch einen Wechsel in der Geschäftsleitung ist allerdings nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden mehr »möglich« geworden. So wurde kurz nach der Übernahme der Geschäftsführungsfunktion die Betriebsvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeiten abgeschlossen, die schon einige Zeit »in der Luft hing.« Der Betriebsrat bewertet die damit erzielte langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen als wichtigen Schritt für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

6.4 Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit

Mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeiten am 02.12.2004 verfügt das Unternehmen über ein Instrument, um die auftretenden Produktionsschwankungen kostengünstig und ohne Belegschaftsabbau auszugleichen. Die Beschäftigen erhalten in der Folge ein monatlich gleich bleibendes Entgelt.

Kernelement der Betriebsvereinbarung ist die Einrichtung von individuellen Langzeitkonten mit einer Laufzeit von 3 Jahren. Auf der Basis der geltenden tarifli-

chen 38-Stunden-Woche ergeben sich für die einzelnen Jahre Gesamtarbeitszeiten von 1687 bzw. 1680 Stunden. Die Betriebsvereinbarung ermöglicht unterjährig wie auch zwischenjährig die Über- bzw. Unterschreitung dieser Werte um bis zu 400 Stunden. Innerhalb der dreijährigen Laufzeit soll die durchschnittliche Jahresarbeitszeit erreicht werden. Zwischenzeitlich gibt es keine finanzielle Vergütung eventueller Mehrarbeit. Dieses Arbeitszeitmodell gilt auch für Beschäftigte im Angestelltenbereich, die in Gleitzeit arbeiten. Hier wird ein zusätzliches Gleitzeitkonto geführt, dass eine Schwankungstoleranz von plus/minus 10 Stunden aufweisen darf. Abweichungen sollen innerhalb des jeweiligen Kalendermonats ausgeglichen werden, oder werden auf Antrag in das Langzeitkonto überführt.

Durch die Anwendung der Betriebsvereinbarung sollen ausdrücklich auch die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten hinsichtlich der Lage und Dauer der Arbeitszeit berücksichtigt werden, sofern dies betrieblichen Belangen nicht entgegensteht. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist in der Vereinbarung begrenzt auf die Werktage Montag bis Freitag und ermöglicht die Ausweitung auf höchstens 2 Samstage pro Kalendermonat mit einer maximalen Arbeitszeit von jeweils 6 Stunden. Um die Planbarkeit für die Beschäftigten zu erhöhen, ist zudem eine Ankündigungsfrist von Abweichungen bei der Arbeitszeitplanung von mindestens drei Tagen vorgeschrieben.

6.5 Fazit

Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren einen tief greifenden Wandel vom Kombinatsbetrieb zum Mittelständler vollzogen und musste die großbetriebliche Produktionsweise an die neuen Strukturen anpassen. Durch die Eingliederung in den GMH-Konzern ist eine Phase relativer Stabilität erreicht worden.

Die Produktion von Großkranen bedeutet insbesondere für kleinere Unternehmen eine große Abhängigkeit von wenigen Projekten. Im Zentrum der aus Unternehmenssicht zu lösenden Probleme stehen damit die innerbetriebliche Optimierung der Fertigungsprozesse und die Bewältigung von Kapazitätsschwankungen. Beide Aspekte erfordern von den Beschäftigten ein höheres Maß an Flexibilität und Beteiligung, versprechen jedoch eine langfristige Sicherung der Arbeitsplätze. Für die zukünftige Entwicklung sind weitere Investitionen in die Modernisierung der Produktion und die Qualifizierung der Mitarbeiter entscheidende Schritte.

MATERIALIEN

Glückauf 1/2001
www.georgsmarienhuette-holding.de/downloads/15315489.pdf
Glückauf 1/2004
http://www.gmh-holding.de/downloads/holding_12004.pdf
COMMISSION DECISION of 21 December 2000 on the State aid implemented by Germany for Förderanlagen- und Kranbau Köthen GmbH and Kranbau Köthen GmbH
http://europa.eu.int/eur-
lex/pri/en/oj/dat/2003/l_097/l_09720030415en00730080.pdf
Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeiten in der Kranbau Köthen GmbH vom 02.12.2004
Literatur:
Strauss, Jürgen/ Kruse, Wilfried »Organisationskompetenz – Eine neue Anforderung (auch) an Facharbeiter« in: Böhle, Fritz u.a. »Die Bewältigung des Unplanbaren« Wiesbaden 2004

INTERNET

Unternehmenshomepage Kranbau-Köthen: www.kranbau-koethen.de
Homepage der Georgsmarienhütte Holding: www.georgsmarienhuette-holding.de
Homepage der Stadt Köthen: www.koethen-anhalt.de
Homepage von MdEP Ulrich Stockmann (SPD): www.ulrichstockmann.de/scms_show_data.php?category=86&source=inhalte&mode=detail&entry=213
IG Metall Zweigbüro: http://www2.igmetall.de/homepages/zweigbuero-stahl/startseite.html
IG Metall Verwaltungsstelle Dessau: www2.igmetall.de/homepages/dessau/startseite.html

LITERATUR

Felger, Susanne; Paul-Kohlhoff, Angela: Human Resource Management – Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. edition der HBS 2004

Franz, Hans-Werner; Jürgenhake, Uwe; Kruse, Wilfried; Schnittfeld, Peter: Betriebsräte und außerbetriebliche Mitbestimmungsträger als Akteure einer aktiven Beschäftigungspolitik in der Region. CD-ROM. Pilotprojekt »Aktive Beschäftigungspolitik in der Region« CRETA

Felger, Susanne; Kruse, Wilfried; Paul-Kohlhoff, Angela; Senft, Silke: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität. Münster 2003.

Heidemann, Winfried: Flexicurity durch betriebliche Vereinbarungen: Basis für Innovationen Kongress »Menschen machen Innovationen« Strategieworkshop 1 »Innovation und Mitbestimmung«, 06.04.2005 www.menschen-machen -innovationen.de/material/workshop_01_heidemann_langfassung.pdf.

Kronauer, Martin; Linne, Gudrun (Hrsg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin 2005.

Kruse, Wilfried; Paul-Kohlhoff, Angela: Berufsausbildung und politische Arbeiterbildung. In: Mitten im Strom – Politik durch Stiften von Zusammenhängen. Bonn 1986.

Kruse, Wilfried; Ullenboom, Detlef; Tech, Daniel: Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen. edition der HBS Düsseldorf 2003.

Müller, Susanne Gesa (Hrsg.): Der Mensch im Mittelpunkt – Beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategie und Mitbestimmung. Bund-Verlag Frankfurt/M. 2003.

Sattelberger, Thomas: Wissenskapitalisten oder Söldner – Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Gabler Wiesbaden 1999.

Weitz, Bernd O.: Fallstudienarbeit in der ökonomischen Bildung. Sowi-Online.de e.V. Bielefeld http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/weitzfall.htm 2001.

VERZEICHNIS DER BOXEN, ABBILDUNGEN UND TABELLEN

INFO-BOXEN

Info-Box 1:	CSR aus Sicht der EU-Kommission	16
Info-Box 2:	CSR-Definition in der deutschen Fachliteratur	16
Info-Box 3:	Corporate Citizenship	18
Info-Box 4:	Verhaltenskodizes im Überblick	18
Info-Box 5:	Selbstverständnis des Unternehmens	20
Info-Box 6:	Szenarien der Zukunftswerkstatt	22
Info-Box 7:	Themen der Unternehmerabende	25
Info-Box 8:	Tochtergesellschaften der üstra AG	26
Info-Box 9:	Betriebsratszitat	42
Info-Box 10:	Betriebsratzitat	44
Info-Box 11:	Auszug aus dem Vertrag des Vertrauens	45
Info-Box 12:	Beispiele für Mischarbeit und Weiterqualifizierung	46
Info-Box 13:	Instrumente des internen Arbeitsmarks	57
Info-Box 14:	Definition Franchising	59
Info-Box 15:	Definition Outplacement	60
Info-Box 16:	DB ServiceStores: Daten und Fakten	61
Info-Box 17:	Merkmale des Typus »Arbeitskraftunternehmer«	63
Info-Box 18:	Definition Offshoring	75
Info-Box 19:	Wichtige Tochtergesellschaften	77
Info-Box 20:	Definition Zeitarbeit	79
Info-Box 21:	Erstes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt	79
Info-Box 22:	Instrumente der Restrukturierung	81
Info-Box 23:	Definition Nachtarbeit und Nachtschicht	100
Info-Box 24:	Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit	102

ABBILDUNGEN

Abb. 1:	Einflussfaktoren auf die CSR-Strategie von EKO	19
Abb. 2:	Bausteine des CSR bei EKO	21
Abb. 3:	Beteiligungsstruktur der intalliance AG	37
Abb. 4:	»Ampelkonten«	47
Abb. 5:	Die Bahnreform	56
Abb. 6:	Instandhaltungs- und Bereitungstellungsprozess	93
Abb. 7:	Organisationsschema des ICE-Werks	94
Abb. 8:	Betriebsratsstrukturen Bahn AG	97
Abb. 9:	Geschichte des Unternehmens	109
Abb. 10:	Beteiligungsübersicht GMH Holding GmbH (Stand 01/2006)	111

TABELLEN

Tab. 1:	Mitglieder des Kompetenznetzwerks	26
Tab. 2:	CSR-Dimensionen	28
Tab. 3:	Personalbestand üstra	37
Tab. 4:	Organigramm der intalliance AG	38
Tab. 5:	Organigramm der üstra-Regieebene	43
Tab. 6:	Konzernstruktur	55
Tab. 7:	Ziele von Outplacement	60
Tab. 8:	Anzahl der Beschäftigten im Bankgewerbe nach Bankengruppen	74
Tab. 9:	Beschäftigtenzahlen HVB	76
Tab. 10:	Struktur der DB AG	90
Tab. 11:	Fahrzeugbestand der Bahn AG12	92
Tab. 12:	Personalstruktur des ICE-Werks	95

edition der Hans-Böckler-Stiftung
bisher erschienene Reihentitel ab Band 115

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Achim Sollanek Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00
Kuno Schedler • John Philipp Siegel Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
Marita Körner Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
Andreas Boes • Michael Schwemmle Herausforderung Offshoring. Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittel Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
Barbara Sternberger-Frey Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
Wolfgang Däubler Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
Klaus Hess • Siegfried Leittretter Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
Margarethe Herzog (Hrsg.) Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
Elke Wiechmann Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.) Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
Bernhard Hillebrand Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
Angela Wroblewski • Andrea Leitner Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00
Hartmut Küchle Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
Klaus Maack Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
Hartmut Küchle Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
Oliver Farhauer Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
Andreas Pentz • Achim Sollanek Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
Volker Eichener • Rolf G. Heinze Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
Peter Kalkowski • Otfried Mickler Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
Riza Gürel Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
Ulrike C. Kannengießer Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00
Carsten Würmann Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145	3-86593-022-2	12,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Dorothee Beck (Hrsg.) Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00
Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.) Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00
Birgit K. Mielke Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00
Thomas Ebert Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00
Marcus Kahmann Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	10,00
Sibel Vurgun (Hrsg.) Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00
Achim Sollanek Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00
Siegfried Leittretter (Hrsg.) Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00
Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00
Susanne König • Mette Rehling Mitarbeitergespräche	13156	3-86593-033-6	12,00
Herbert Klemisch • Philip Potter (Hrsg.) Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis	13157	3-86593-034-4	19,00
Peter Martin Mobile Büroarbeit	13158	3-86593-035-2	12,00
Björn Rohde-Liebenau Whistleblowing	13159	3-86593-036-0	10,00
Jürgen Enders Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00
Thomas Blanke Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	12,00
Oliver Schöller Mobilität im Wettbewerb	13162	3-86593-039-5	12,00

in Vorb.

	Bestellnr.	ISBN 10/13	Preis / €
Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe Peter Stegelmann Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt	13163	3-86593-040-9	12,00
Marita Körner Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen	13164	3-86593-041-7	10,00
Birgit Soete Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?	13165	3-86593-044-1	19,00
Heinz Putzhammer (Hrsg.) Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität	13166	3-86593-045-X	10,00
Frank Havighorst Personalkennzahlen	13167	3-86593-046-8	10,00
Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza Christoph Scherrer GATS-Dienstleistungsliberalisierung	13168	3-86593-047-6	15,00
Wolfgang Irrek • Stefan Thomas Der EnergieSparFonds für Deutschland	13169	3-86593-048-4	16,00
Thomas Blanke Erweiterung der Beteiligungsrechte SE-Betriebsrats durch Vereinbarung	13170	3-86593-049-2	10,00
Ingo Kübler Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen	13174	3-86593-053-0	10,00
Gertrud Kühnlein Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)	13175	3-86593-054-9	10,00
Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Martina Gohs Kooperation und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe	13176	10: 3-86593-055-7 13: 978-3-86593-055-2	29,00
Henry Schäfer • Oliver Kuhnle Die bilanzielle Behandlung von Zweckgesellschaften und ihre Bedeutung im Rahmen der Corporate Governance	13177	10: 3-86593-056-5 13: 978-3-86593-056-9	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14täglich erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.