

Pusch, Toralf; Seifert, Hartmut

**Working Paper**

## Beschäftigungssicherung in den Betrieben während der Corona-Pandemie: Mehr als nur Kurzarbeit

WSI Working Paper, No. 214

**Provided in Cooperation with:**

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Pusch, Toralf; Seifert, Hartmut (2023) : Beschäftigungssicherung in den Betrieben während der Corona-Pandemie: Mehr als nur Kurzarbeit, WSI Working Paper, No. 214, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/273064>

**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.*

# WORKING PAPER

Nr. 214 · Juni 2023 · Hans-Böckler-Stiftung

# BESCHÄFTIGUNGS- SICHERUNG IN DEN BETRIEBEN WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE

## Mehr als nur Kurzarbeit

Toralf Pusch/Hartmut Seifert

## ZUSAMMENFASSUNG

Der Beitrag untersucht empirisch auf der Basis der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, welche Maßnahmen die betrieblichen Akteure, Management und Betriebsräte, vereinbart haben, um bedrohte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern und perspektivisch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Inhaltlich dominieren arbeitszeitverkürzende Maßnahmen, die Kurzarbeit ergänzen; monetäre Konzessionen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Diese Maßnahmen beruhen auf dem Quid-pro-quo-Prinzip. Die Betriebe machen im Gegenzug Zusagen über Investitionen und mehrjährige Beschäftigungsgarantien. Das Zustandekommen dieser Maßnahmen wird, wie die multivariate Analyse zeigt, wesentlich beeinflusst von der wirtschaftlichen Lage, der Tarifbindung, aber auch von kooperativen Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren. Es lässt sich zeigen, dass tarifliche Regelungen einen Gestaltungsrahmen für betriebspolitische Aktivitäten bieten, um sowohl kurzfristige konjunkturelle Krisenprobleme beschäftigungssichernd abzufedern als auch mittelfristige Standortsicherung durch Investitionszusagen zu ermöglichen.

## **Inhalt**

<b>Inhalt</b>	<b>2</b>
<b>1 Problemstellung</b>	<b>3</b>
<b>2 Konzept</b>	<b>4</b>
<b>3 Datengrundlage</b>	<b>6</b>
<b>4 Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung</b>	<b>7</b>
4.1 Verbreitung	7
4.2 Inhalte	9
4.3 Zusagen der Betriebe	11
<b>5 Clusteranalyse zur Heterogenität der Maßnahmen</b>	<b>13</b>
<b>6 Faktoren für das Zustandekommen von Vereinbarungen zu Beschäftigungs- und Standortsicherungen</b>	<b>17</b>
<b>7 Fazit</b>	<b>21</b>
<b>Literatur</b>	<b>22</b>

# 1 Problemstellung

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich trotz des durch die Pandemie ausgelösten Wirtschaftseinbruchs recht robust gezeigt. Vor allem dem raschen und massiven Einsatz von Kurzarbeit ist es zuzuschreiben, dass ein starker Anstieg der Arbeitslosigkeit verhindert werden konnte (Bellmann et al. 2020). Zu dem insbesondere im Vergleich zu der Entwicklung in den USA günstigen Arbeitsergebnis haben aber auch andere Maßnahmen beigetragen, die in der beschäftigungspolitischen Debatte jedoch geringere Aufmerksamkeit genießen als Kurzarbeit, obwohl sie sich beschäftigungspolitisch in den letzten Jahrzehnten wiederholt bewährt haben. Sie funktionieren nach dem gleichen Anpassungsprinzip wie Kurzarbeit. Bei rückläufiger Arbeitsnachfrage passen sie den Arbeitseinsatz weniger durch Reduktion der Beschäftigtenzahl, sondern vorrangig durch Verringerung deren Arbeitszeit an. Nicht externe, sondern interne Flexibilität hilft, das betriebliche Arbeitsvolumen zu steuern. Diese Strategie kann sowohl für Betriebe als auch für Beschäftigte vorteilhaft sein. Häufig erfolgt die Umsetzung solcher Maßnahmen der internen Flexibilität auf Grundlage von betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung, deren Grundlage die Mitbestimmung und Tarifverträge sind.

In welchem Ausmaß Betriebe mit ihren Interessenvertretungen solche Anpassungsmaßnahmen mit welchen Inhalten vereinbart haben, soll die nachfolgende Untersuchung zeigen. Institutionelle Grundlagen und empirische Basis der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung werden in den Abschnitten 2 und 3 aufgeführt. Ausmaß und Inhalte der beschäftigungssichernden Maßnahmen werden in Abschnitt 4 beschrieben. In Abschnitt 5 werden anschließend Muster in den gewählten beschäftigungssichernden Maßnahmen und Zusagen der Betriebe mittels einer Clusteranalyse dargestellt. Schließlich geht Abschnitt 6 mittels einer Regressionsanalyse der Frage nach, welche Faktoren betriebliche Regelungen für die Umsetzung beschäftigungssichernder Maßnahmen begünstigen.

## 2 Konzept

Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung können auf betrieblichen Vereinbarungen beruhen, aber auch ohne solche formalen Regelungen durchgeführt werden. Je nachdem, ob es sich um tarifgebundene oder tariffreie Betriebe handelt, gelten unterschiedliche rechtliche Handlungsgrundlagen. In tarifgebundenen Betrieben hat die Einführung tariflicher Öffnungsklauseln zu Beginn der 1990er Jahre den Weg geebnet, beschäftigungssichernde Vereinbarungen über die Variation von Arbeitszeit und Einkommensbestandteilen abzuschließen (Bispinck 2002). Öffnungsklauseln boten den Betriebsparteien Spielraum, im Rahmen vorgegebener Bandbreiten von den Tarifstandards bei Arbeitszeit und Einkommen abweichende betriebliche Regelungen zu treffen. Geschäftsführungen und Betriebsräten fielen neue Kompetenzen zu, sie konnten ihre beschäftigungspolitische Verantwortung ausweiten. Seitdem haben sie vor allem, aber nicht nur, in akuten Krisensituationen sogenannte „Bündnisse für Arbeit“ oder „Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit“ oder „Pakte“ abgeschlossen (Sisson et al. 1999; Seifert 2002; Rehder 2002; Rehder 2003; Massa-Wirth 2007; Addison et al. 2015). Inhaltlich können sie ein weites Spektrum an Maßnahmen abdecken, das weit über den Bereich von Öffnungsklauseln hinausgehen kann.

Diese Vereinbarungen verfolgen ein doppeltes Ziel. Einerseits sollen sie bei den Betrieben Kosten senken, deren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Andererseits sollen sie den Beschäftigten in Krisensituationen oder bei größeren Umstrukturierungen Arbeitsplatzsicherheit bieten, deren bedrohte Arbeitsplätze erhalten. Sie folgen keinem kodifizierten Regelwerk, sondern sind Ergebnis betrieblicher Aushandlungspraxis. Inhaltlich können sie deshalb zu heterogenen, auf die jeweiligen betrieblichen Problemlagen zugeschnittenen Ergebnissen führen. Ungeachtet aller inhaltlichen Differenzen lassen sich einige übereinstimmende Merkmale ausmachen.

Gemeinsam ist ihnen erstens, dass sie auf eine akute Krisensituation reagieren und nach Lösungswegen suchen, um die gefährdete Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit abzuwehren (Rehder 2003). Dabei kann es sich um kurzfristige konjunkturelle oder strukturelle Probleme handeln. Im ersten Fall stehen Maßnahmen im Vordergrund, die erlauben, den Arbeitseinsatz an einen als vorübergehend verringert angesehenen Bedarf anzupassen, ohne dass es zu Entlassungen kommt. Der Anpassungsmechanismus funktioniert primär über Formen der internen und weniger der externen Flexibilität. Bei kurzfristigen Anpassungen bietet er Betrieben wie Beschäftigten Vorteile. Betriebe vermeiden Entlassungskosten und den Verlust von betriebspezifischem Humankapital, eingespielte Arbeitsteams bleiben ihnen erhalten und sichern Teamproduktivität. Zudem können die Anpassungen rasch erfolgen, wohingegen die Aushandlung von Sozialplänen oder Abfindungszahlungen Zeit in Anspruch nimmt. Bei wiederanspringender Nachfrage nach Arbeit können Betriebe den Arbeitseinsatz rasch erhöhen, dabei auf erprobte Teams zurückgreifen.

Interne Flexibilität ist auch für Beschäftigte vorteilhaft. Sie vermeiden vor allem den Verlust des Arbeitsplatzes und der eigenständigen Einkommenserzielung sowie mögliche Mobilitätskosten; zudem bleiben ihnen Senioritätsansprüche und Verwertungsmöglichkeiten von betriebspezifischem Humankapital erhalten. Gelingt es, durch interne Flexibilität Arbeitslosigkeit zu vermeiden, fallen die Einkommenseinbußen in aller Regel geringer aus als bei externer Flexibilität, falls eine unmittelbare Anschlussbeschäftigung nicht gelingt. Zwar sind die Leistungen bei Kurzarbeit und Arbeitslosengeld zunächst identisch. Dennoch dürfte die überwiegende Mehrheit der Kurzarbeitenden ein deutlich über dem Arbeitslosengeld liegendes Gesamteinkommen erzielen, da abgesehen von Kurzarbeit Null weiterhin bezahlte Arbeit geleistet wird und außerdem aufstockende Leistungen möglich sind.<sup>1</sup>

Beschäftigungssichernde Maßnahmen können jedoch auch längerfristige strukturelle Anpassungen zum Ziel haben. Betrieben kann es um mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit, oder um die möglichst konfliktlose Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen bei umfassenden internen Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation gehen, z. B. Methoden des agilen Arbeitens. Im Vordergrund steht nicht nur die kurzfristige Kostenreduktion, sondern die Vereinbarungen sollen mittel- bis langfristig orientierte produktivitätssteigernde Restrukturierungsmaßnahmen ermöglichen. Es kann aber auch um Investitionen im unternehmensinternen Standortwettbewerb gehen (Rehder 2006). Zusagen über Investitionen oder Standortsicherung sind dann die Verhandlungsgegenstände, die die Betriebe einbringen (Rehder 2003).

Ein weiteres zentrales Merkmal ist (formal) das „Quid-pro-quo-Prinzip“ (Sisson et al. 1999). Die Beschäftigten machen Zugeständnisse vor allem bei der Arbeitszeit und/oder bei Einkommenskomponenten, im Gegenzug verzichten die Arbeitgeber für einen befristeten Zeitraum auf betriebsbedingte Entlassungen oder sagen standorterhaltende und zukunftsichernde Maßnahmen (Investitionen usw.) zu. Während die Betriebe einerseits Maßnahmen interner Flexibilität nutzen oder deren Spielraum erweitern, nehmen sie andererseits Abstriche beim Spielraum externer Flexibilität hin.

Die gegenseitigen Zusagen unterscheiden die Vereinbarungen von dem in den USA verbreiteten „concession bargaining“, das vorrangig auf einseitigen Lohnzugeständnissen basiert (Rehder 2003; Massa-Wirth 2007). Offen ist allerdings, ob man von einem Äquivalententausch sprechen kann. Eine gewisse Asymmetrie ist den Vereinbarungen letztlich nicht abzusprechen (Sisson et al. 1999). Während die Verhandlungselemente, die Beschäftigte durch Änderungen von Arbeitszeit und Einkommenskomponenten einbringen, unmittelbar wirksam werden, erstrecken sich die Zusagen der Betriebe häufig über einen längeren Zeitraum. Die Beschäftigten gehen in Vorleistung. Unsicher bleibt, ob die vereinbarten Gegenleistungen auch tatsächlich erbracht werden. Wie eine frühere Untersuchung gezeigt hat, hält eine nicht unerhebliche Zahl der Betriebe die gemachten Zusagen nicht oder partiell nicht ein (Bogedan et al. 2011). Im Extremfall ist sogar die Schließung eines Betriebes nicht ausgenommen.

---

<sup>1</sup> 2020 erhielten etwas über 40 Prozent der Beschäftigten in Kurzarbeit aufstockende Leistungen (Pusch/Seifert 2021).

Ferner zeichnen sich betriebliche Bündnisse dadurch aus, dass sie auch Inhalte vereinbaren, die ansonsten nicht zum Regelungsbereich der betrieblichen Mitbestimmung gehören, sondern dem Direktionsrecht des Managements („right to manage“) unterliegen (Sisson et al. 1999; Rehder 2003). Das betrifft vor allem personalpolitische Vereinbarungen über den temporären Verzicht auf betriebsbedingte Entlassungen oder investitionsstrategische Entscheidungen.

Maßnahmen interner Flexibilität schließen Personalabbau nicht aus. Selbst wenn die Betriebsparteien vereinbaren, für einen bestimmten Zeitraum auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten, bleibt ihnen der Weg für sogenannte „weiche“ Personalanpassungen frei; sie können Leiharbeitsverträge ebenso auslaufen lassen wie befristete Beschäftigungsverhältnisse, Einstellungsstopps verhängen oder Frühverrentungen fördern. Insgesamt steht Betrieben ein erheblicher Spielraum zur Verfügung, das Arbeitsvolumen zu verringern. Allerdings unterscheiden sich die einzelnen Instrumente in der Geschwindigkeit, mit der sie wirksam werden, und in den Kosten.

### 3 Datengrundlage

Grundlage der folgenden Untersuchung ist die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (Behrens/Brehmer 2022). Grundgesamtheit der Befragung sind Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten, die einen Betriebs- oder Personalrat<sup>2</sup> haben. In Betrieben ab 21 Beschäftigten wird die Hälfte der dort Beschäftigten durch einen Betriebsrat vertreten (Ellguth/Kohaut 2022). Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine disproportionale Zufallsziehung aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, die Fallzahlen von befragten Betrieben liegen bei 2.924 (2021). Alle Angaben sind gewichtet, um die disproportionale Besetzung der Stichprobenzellen gegenüber der Grundgesamtheit auszugleichen.

Die nachfolgend präsentierten Befunde basieren auf verschiedenen Fragen zur Beschäftigungssicherung. Zunächst wurde gefragt, ob der Betrieb in den letzten 24 Monaten Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung umgesetzt hat. Zwei weitere Fragen adressieren deren Bezug zur Mitbestimmung. So wurden die Betriebsräte gefragt, ob es im Betrieb derzeit auf betrieblicher oder tariflicher Basis eine gültige schriftliche Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung bzw. zur Standortsicherung gibt. Die Antworten dieser Frage wurden kombiniert mit den Antworten der Frage zum Inhalt von Betriebsvereinbarungen, die neben zahlreichen Kategorien auch das der „Beschäftigungssicherung“ auflistete. Keine Aussagen lassen sich über die Zeithorizonte, vor allem die Laufzeiten der Vereinbarungen oder über deren quantitative Dimensionen machen.

---

<sup>2</sup> Der öffentliche Dienst bleibt in den nachfolgenden Ausführungen ausgeklammert.

## 4 Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung

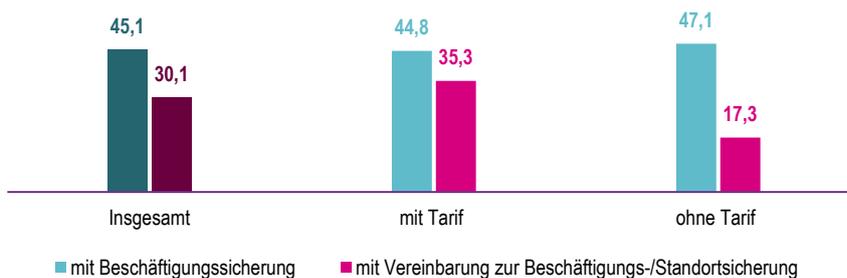
Im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen Maßnahmen der Beschäftigungssicherung. Diese können mit und ohne entsprechende Betriebsvereinbarungen erfolgen. Zu untersuchen ist, inwieweit sich die von den Betrieben mit Vereinbarungen gewählten Maßnahmen von denen in Betrieben ohne Vereinbarungen unterscheiden. Unbekannt ist, in welcher formalen Form Maßnahmen ohne Betriebsvereinbarungen umgesetzt wurden. Grundsätzlich haben Betriebsräte gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht, wenn es darum geht, Beschäftigung zu sichern und zu fördern. Möglich ist es, „Standort- und/oder Strukturentscheidungen des Arbeitgebers über sog. Regelungsabreden mit dem Betriebsrat zu fixieren“ (Klein et al. 2022, S. 182). Das sind verbindliche Absprachen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, die keine Betriebsvereinbarungen sind. Für die Verbindlichkeit spricht insbesondere, wenn der Betriebsrat Zugeständnisse gemacht hat (ebenda, S. 183).

### 4.1 Verbreitung

In der Pandemie haben 45 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung durchgeführt, aber nur 30 Prozent hatten auch ein Bündnis zur Beschäftigungssicherung in Form einer Betriebsvereinbarung oder einer sonstigen schriftlichen Vereinbarung zur Beschäftigungs- oder Standortsicherung abgeschlossen (Abbildung 1). Der Anteil der Betriebe mit Vereinbarungen an den Betrieben mit Maßnahmen lag nur bei 41 Prozent. Wenn die Mehrzahl der Beschäftigungssicherungsmaßnahmen nicht auf Basis einer formalen Betriebsvereinbarung erfolgte, kann das damit zu tun haben, dass Management und Betriebsräte unter starkem Zeitdruck pragmatische Lösungen finden und implementieren mussten. Die Pandemie war plötzlich und zudem äußerst massiv hereingebrochen; ohne allmählichen Vorlauf legte der phasenweise Lockdown Teile der wirtschaftlichen Aktivitäten lahm. Besonders markant bringt das der explosionsartige Anstieg der Kurzarbeiterzahl zum Ausdruck, die innerhalb von nur zwei Monaten (Februar bis April 2020) von 134.000 auf knapp sechs Mio. hochschnellte. Einen derartig raschen und massiven Anstieg hat es in keiner Krisenphase zuvor gegeben.

Abbildung 1: Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung

Angaben in Prozent

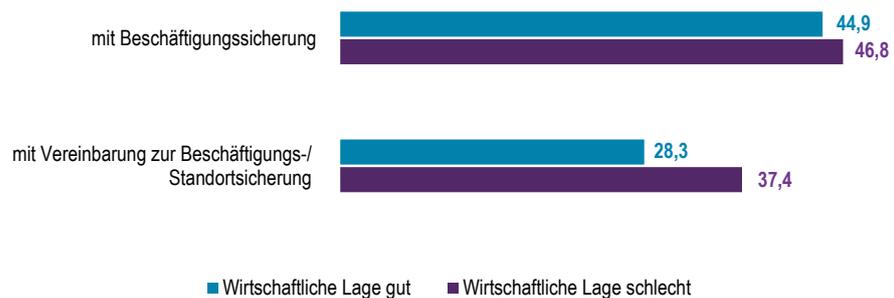


Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen

WSI

Kaum einen Unterschied in der Häufigkeit der Maßnahmen macht die Tarifbindung. Dagegen sind Betriebsvereinbarungen über Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung in tariffreien Betrieben nur etwa halb so häufig vereinbart worden wie in tarifgebundenen. Das könnte mit der Möglichkeit der Nutzung von tariflichen Öffnungsklauseln in tarifgebundenen Betrieben in Zusammenhang stehen.

**Abbildung 2: Maßnahmen und Wirtschaftslage**  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen

**WSI**

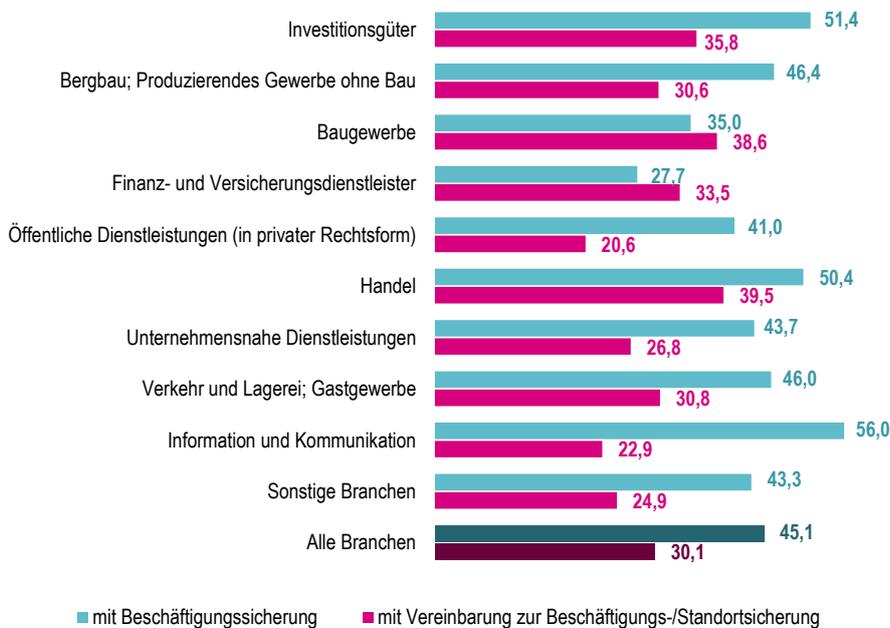
Beschäftigungssichernde Maßnahmen und Bündnisse sind nicht auf Krisenbetriebe beschränkt geblieben, wie bereits frühere Studien zeigten (Mauer/Seifert 2001, Berthold et al. 2003; Massa-Wirth/Seifert 2004). Andererseits war der Höhepunkt der Corona-Pandemie zum Zeitpunkt der Befragung (Mitte bis Ende 2021) für viele Betriebe schon überwunden, die in der WSI-Befragung erfasste aktuelle wirtschaftliche Lage (Abbildung 2) muss daher nicht in einem engen Zusammenhang mit den rückwirkend für die letzten 24 Monaten erfassten Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung stehen. Nichtsdestotrotz weisen Betriebe mit einer schlechten Beurteilung der wirtschaftlichen Lage einen höheren Anteil von beschäftigungssichernden Vereinbarungen auf.

Die Anteilswerte der Betriebe mit beschäftigungssichernden Maßnahmen streuen stark zwischen den Wirtschaftsbereichen. Sie reflektieren grob die Betroffenheiten durch die pandemiebedingten Hygieneregulungen (Abbildung 3). Die höchsten Anteile von Maßnahmen der Beschäftigungssicherung findet man in der Branche Information und Kommunikation (56 Prozent), im Investitionsgüterbereich (51 Prozent) und sonstigen produzierenden Gewerbe (46 Prozent) sowie im Handel (50 Prozent); die wenigsten bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern (28 Prozent). Für einen Großteil der Beschäftigten dürfte bei Letzteren die Arbeit im Homeoffice weitergegangen sein, Behinderungen aufgrund von Engpässen bei Lieferketten dürften hier ebenfalls keine Rolle gespielt haben. Auffallend ist, dass im Baubereich der Anteil der Betriebe mit Maßnahmen nahezu ebenso hoch ist wie der mit beschäftigungssichernden Vereinbarungen.

Ein ähnliches Verhältnis findet man auch bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern. Ansonsten wird in allen übrigen Wirtschaftsbereichen nur etwa die Hälfte aller Maßnahmen von einer Betriebsvereinbarung begleitet.

**Abbildung 3: Verbreitung von Maßnahmen und Vereinbarungen zur Beschäftigungs-/Standortsicherung nach Wirtschaftsbereichen**

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen



## 4.2 Inhalte

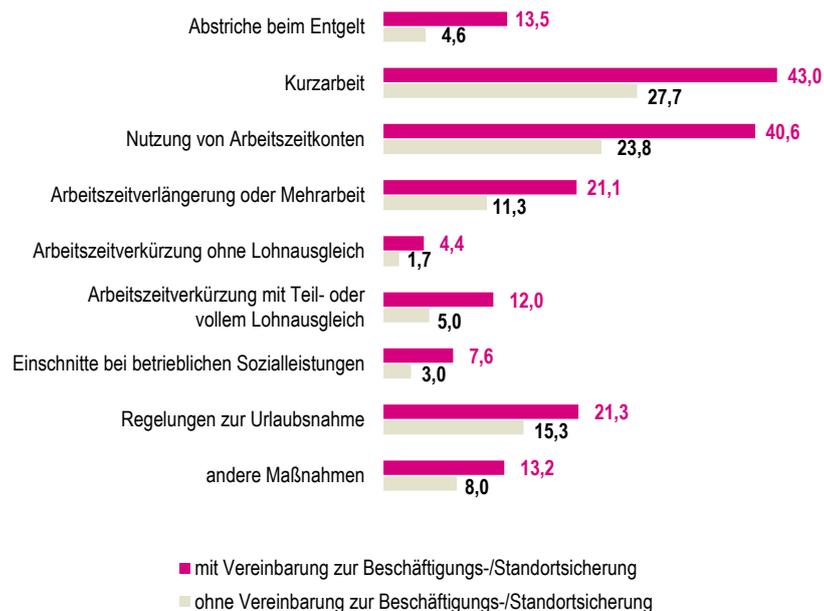
Inhaltlich decken die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung ein heterogenes Spektrum ab (Abbildung 4). Am häufigsten handelt es sich um Formen zur Verkürzung der Arbeitszeit, vor allem Kurzarbeit und Nutzung von Arbeitszeitkonten.<sup>3</sup> Die starke Nutzung von Kurzarbeit ist auch dem erleichterten rechtlichen Zugang zur Inanspruchnahme zuzuschreiben<sup>4</sup>; 40 Prozent der Betriebsräte in Betrieben mit Kurzarbeit geben an, dass sie ansonsten Kurzarbeit nicht genutzt hätten. Monetäre Anpassungen spielen dagegen nur eine Nebenrolle, ähnlich wie schon in früheren Jahren (Massa-Wirth/Seifert 2004). Das könnte damit zusammenhängen, dass sowohl Kurzarbeit als auch Verkürzungen der Regelarbeitszeit ohne bzw. nur mit Teillohnausgleich für die Betriebe bereits spürbar kostensenkend und für die Beschäftigten einkommensmindernd wirken.

<sup>3</sup> Da nur allgemein nach der Nutzung von Arbeitszeitkonten gefragt wurde, wird angenommen, dass hiermit in erster Linie die Entnahme von Zeitguthaben und/oder die Bildung von Zeitschulden gemeint sind.

<sup>4</sup> Für die Inanspruchnahme von Kurzarbeit war erforderlich, dass nur noch mindestens zehn Prozent und nicht wie zuvor mindestens ein Drittel der Beschäftigten von Arbeitsausfall betroffen sein musste. Ferner wurde auf den Aufbau negativer Arbeitszeitsalden vor der Gewährung von Kurzarbeitergeld vollständig verzichtet.

Darüberhinausgehende Kürzungen der Einkommen dürften vermutlich nur selten die Zustimmung der Betriebsräte gefunden haben. Noch am häufigsten (13,5 Prozent) sind sie in Betrieben mit Vereinbarungen zur Beschäftigungs-/Standortsicherung anzufinden, ohne Vereinbarung dagegen nur in fünf Prozent der Fälle.

**Abbildung 4: Inhalte der Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, mit und ohne Betriebsvereinbarungen (Mehrfachnennungen möglich)**  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen



Erklärungsbedürftig sind Maßnahmen der Arbeitszeitverlängerung, auf die sich die betrieblichen Akteure in immerhin jedem fünften Betrieb mit Vereinbarung einigten. Hierbei handelt es sich vorrangig um Wirtschaftsbereiche, die während der Pandemie einen erhöhten Arbeitsbedarf zu bewältigen hatten und gleichzeitig unter einem Mangel an geeigneten Arbeitskräften litten, vor allem in Teilen des Produzierenden Gewerbes sowie im Gesundheitswesen. Wenn einige der Betriebe mit Beschäftigungssicherung (knapp neun Prozent) die Arbeitszeit sowohl verkürzten als auch verlängerten, muss das kein Widerspruch sein. Einzelne Betriebsteile können von Nachfragerückgängen und phasenweisem Lockdown unterschiedlich betroffen gewesen sein und deshalb hierauf differenziert reagiert haben.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Im Frühjahr 2020 gaben zehn Prozent der Betriebe an, sowohl positiv als auch negativ von der Pandemie betroffen zu sein (Gürtzgen et al. 2020)

**Abbildung 5: Verbreitung von Arbeitszeitverlängerungen nach Branchen**  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen

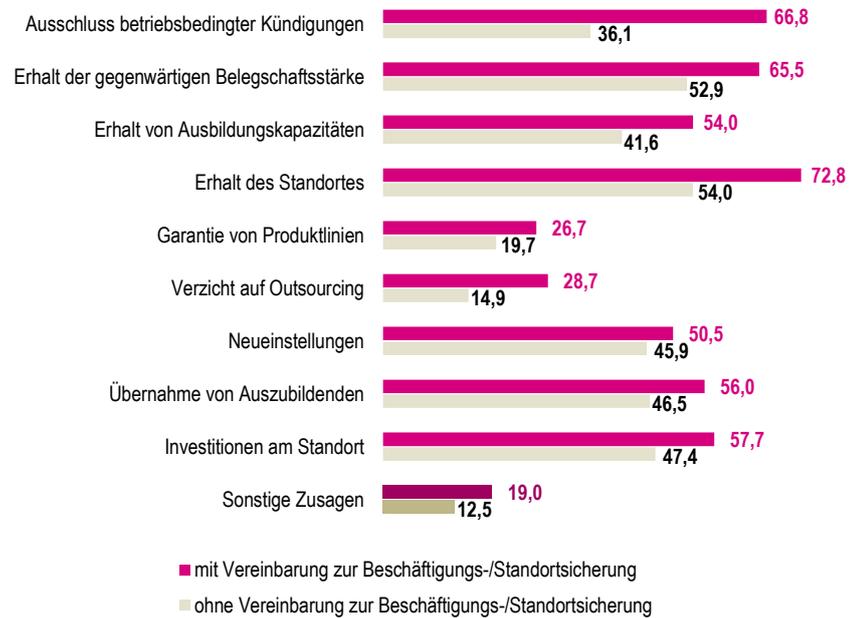


### 4.3 Zusagen der Betriebe

Nahezu sämtliche Betriebe (96,5 Prozent) mit Vereinbarungen über beschäftigungs- oder standortsichernde Maßnahmen haben im Gegenzug beschäftigungs- oder standortsichernde Zusagen gegeben.<sup>6</sup> Nur etwas geringer ist der entsprechende Anteil bei den Betrieben (86,9 Prozent) mit Maßnahmen, die nicht auf einer Betriebsvereinbarung beruhen. Zumindest in formaler Hinsicht kann man bei den Maßnahmen von Reziprozität sprechen. Wesentlich deutlicher fallen die Unterschiede zwischen Maßnahmen mit und ohne Betriebsvereinbarung aus, wenn man sie im Einzelnen gegenüberstellt. Sämtliche Einzelmaßnahmen erreichen höhere Anteilswerte, wenn eine Betriebsvereinbarung vorliegt.

<sup>6</sup> Auf einen etwas geringeren Wert von 87 Prozent kommt eine Untersuchung für 2003 (Massa-Wirth/Seifert 2004, S. 251).

**Abbildung 6: Zusagen der Betriebe (Mehrfachnennungen möglich)**  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; eigene Berechnungen



Am häufigsten zugesichert wurde der Erhalt des Standortes, gefolgt vom Erhalt der gegenwärtigen Belegschaftsstärke und dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen. Inhaltlich dürften sich die beiden zuletzt genannten Zusagen nur wenig unterscheiden. Bei beiden sind Leiharbeiter\*innen nicht einbezogen, da sie arbeitsvertraglich nicht an die Betriebe gebunden sind. Der Ausschluss betriebsbedingter Entlassungen schließt aber „weiche“ Formen des Personalabbaus nicht aus, wie die Nichtverlängerung befristeter Verträge, Frühverrentungen, die Nichtwiederbesetzung freiwerdender Stellen. Insofern geht die Zusage, die gegebene Belegschaftsstärke zu erhalten, weiter als der Verzicht auf Entlassungen.

## 5 Clusteranalyse zur Heterogenität der Maßnahmen

Bereits im vorhergehenden Abschnitt wurde mit den teilweise sehr unterschiedlichen betrieblichen Zusagen eine mögliche Heterogenität der Zielsetzung der betrieblichen Beschäftigungssicherung deutlich. Einerseits stehen unmittelbar beschäftigungssichernde Maßnahmen im Vordergrund, andererseits werden auch Zusagen für Investitionen und Ausbildungskapazitäten gemacht, die über reine krisenbezogene Beschäftigungssicherung hinausweisen. In der empirischen Literatur ist dies nicht neu. So klassifizierten Berthold et al. (2003, S. 26 f.) zwei Typen von betrieblichen Bündnissen:

1. Anpassungsbündnisse, die auf eine Krisensituation reagieren und
2. Präventionsbündnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs ohne konkret vorliegende Krise proaktiv gestalten.

Auch Mauer/Seifert (2001) weisen auf Grundlage älterer Daten der Betriebsrätebefragung (1999/2000) darauf hin, dass betriebliche Bündnisse sowohl in Krisenbetrieben als auch in prosperierenden Betrieben vorliegen. Bei der Bezeichnung der im Folgenden herausgearbeiteten Betriebstypen (Cluster) nehmen wir Bezug auf diese Typologien.

Zur Beschreibung der Heterogenität der beschäftigungssichernden Maßnahmen und den damit in Verbindung stehenden Zusagen wird ein in der Literatur häufig angewandtes multivariates Verfahren verwendet, die Clusteranalyse nach der Methode von Ward (1963). Hierbei werden die Informationen über die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und den damit in Verbindung stehenden Zusagen nach Ähnlichkeiten gruppiert, wobei zur Messung der Ähnlichkeiten die euklidische Metrik<sup>7</sup> verwendet wird. Bei diesem Verfahren werden die einzelnen Beobachtungen, in unserem Fall die Betriebe mit Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, nacheinander so zu Gruppen zusammengefasst, dass bei jedem einzelnen Gruppierungsschritt eine minimale Zunahme der Streuung der Merkmale erfolgt. Hierdurch ergibt sich am Ende, d. h. nach Gruppierung aller Einheiten ein hierarchischer „Baum“, auch Dendrogramm genannt, dessen „Blätter“ die einzelnen Betriebe bzw. deren beschäftigungssichernde Maßnahmepakete darstellen. Zweige und Äste stehen für Zusammenfassungen von Einzelbeobachtungen, die sogenannten „Cluster“. Die Zusammenfassung von Beobachtungen, hier Betrieben mit Beschäftigungssicherung, ermöglicht eine Komplexitätsreduktion, die Muster in den Daten sichtbar macht.

---

<sup>7</sup> Metriken sind mathematische Verfahren zur Messung von Abständen im mehrdimensionalen Raum, zur Verwendung der Metrik wurden die qualitativen Informationen „ja“ (1) oder „nein“ (0) metrisch codiert.

Für die Bestimmung der optimalen Anzahl der Cluster gibt es verschiedene Kriterien, die allerdings nicht immer zu einem eindeutigen Ergebnis führen. Diese umfassen z. B. das Pseudo-F (Calinski/Harabasz 1974),  $Je(1)$ – $Je(2)$ , Pseudo-T (Duda et al. 2001). Im Sinne einer kompakten Beschreibung ist allerdings auch eine Auswahl anhand der visuellen Darstellung des Dendrogramms möglich (Husson et al. 2017). Das Baumdiagramm zeigt bei der Verwendung der Betriebsdaten eine stärkere Abnahme der Heterogenität, wenn die Anzahl der Cluster den Wert 2 übersteigt. Zusätzlich haben wir zwei in der Literatur häufig verwendete Kriterien betrachtet, die für unsere Daten zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Das Kriterium nach Duda/Hart legt eine Clusterzahl von 3 nahe, das Calinski/Harabasz Kriterium spricht für eine Clusterzahl von 2 bis 3. Es lässt sich daher z. B. eine Auswahl von drei Clustern begründen. Eine Charakterisierung der Cluster ist in Tabelle 1 dargestellt. Neben den Clustern von Betrieben mit Beschäftigungssicherung wurden zum Vergleich in der letzten Spalte auch einige Charakteristika von Betrieben ohne Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung in der letzten Spalte dargestellt.

**Tabelle 1: Charakterisierung der Cluster-Gruppierung von Betrieben nach den ergriffenen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung**  
Angaben in Prozent

	Cluster 1 Präventions- bündnisse	Cluster 2: Anpassungs- bündnisse	Cluster 3: restliche Betriebe	ohne BeschSich.
Anteil Cluster an Betrieben mit Beschäftigungssicherung	47,9	31	21,1	
<b>Einzelmaßnahmen</b>				
Abstriche beim Entgelt	20,4	10,8	16,7	
Kurzarbeit	64,9	77,5	83,9	
Nutzung von Arbeitszeitkonten	5,1	8,4	1,1	
Arbeitszeitverlängerung oder Mehrarbeit	22,2	11,1	8,4	
Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich	39,5	21,5	20,8	
Arbeitszeitverkürzung mit Teil- oder vollem Lohnausgleich	67,5	67,7	48,3	
Einschnitte bei betrieblichen Sozialleistungen	41,3	33,8	35,8	
Regelungen zur Urlaubsnahme	12,6	10	6,1	
andere Maßnahmen	21,6	21,8	17	
Betriebliche Zusagen zur Beschäftigungssicherung	99,9	100	49,4	
<b>Einzelne Zusagen</b>				
Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen	60,1	52,1	19,4	
Erhalt der gegenwärtigen Belegschaftsstärke	73,7	66,9	2,3	
Erhalt von Ausbildungskapazitäten	80,6	13,8	3,5	
Erhalt des Standortes	82,6	59,6	8,2	
Garantie von Produktlinien	33,2	15,7	0,6	
Verzicht auf Outsourcing	35,1	10,3	2,8	
Neueinstellungen	66,3	32,6	11,8	
Übernahme von Auszubildenden	77,5	19,8	17,1	
Investitionen am Standort	73,1	34,9	13,8	
Sonstige Zusagen	17,2	11,3	7,9	
Mit Tarif	76,1	60,7	63,1	71,4
Mit Vereinbarung zur Beschäftigungs-/Standortsicherung	53,9	43,1	21	21,2
Anteil der Betriebe mit Personalabbau letzte 24 Monate	37,1	40,6	33,1	28,6
Anteil der Betriebe mit Entlassungen letzte 24 Monate	11,7	15,8	17,6	12,3
Anteil der Betriebe mit Personalabbau wegen Pandemie	16,4	21,3	18,4	12,5
Durchschnittlicher Personalabbau wegen Pandemie in Prozent	1,7	2,3	2,8	1,2
Anteil der Betriebe mit Personalabbau bis 2023 geplant	10,5	9,5	8,3	9,2
Wirtschaftliche Lage schlecht	20,1	24	20,6	19,4

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, eigene Berechnungen

**WSI**

Zur Charakterisierung der Cluster sind verschiedene Zugänge möglich, wie beispielsweise eine Beschreibung mit einer multinominalen Regression oder im einfachsten Fall die Beschreibung mittels deskriptiver Statistiken. Dieser Zugang wird hier gewählt. Von vorrangigem Interesse sind dabei die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung. Hierbei fällt auf, dass bei dem von der Beobachtungszahl her umfangreichsten Cluster 1 (knapp die Hälfte aller Betriebe mit Beschäftigungssicherung) im Vergleich zu den übrigen Clustern die meisten beschäftigungssichernden Maßnahmen (in der Summe der Anteilswerte 300 Prozent, d. h. im Schnitt drei Maßnahmen pro Betrieb) und auch Zusagen der Betriebe (in der Summe 600 Prozent, d. h. im Schnitt sogar sechs Zusagen pro Betrieb) gemacht wurden. Da letztere häufig auch in die Zukunft weisende Komponenten enthalten, wie beispielsweise Zusagen für Neueinstellungen (66 Prozent), Erhalt von Ausbildungskapazitäten (80 Prozent), Übernahme von Auszubildenden (78 Prozent), Investitionen am Standort (73 Prozent) können die in diesem Cluster mit einem hohen Anteil vertretenen betrieblichen Bündnisse (53 Prozent) in Anlehnung an Berthold et al. (2003) als „Präventionsbündnisse“ bezeichnet werden. Nichtsdestotrotz weisen die zahlreichen Betriebe in Cluster 1 einen hohen Anteil mit Beschäftigungsabbau in den letzten 24 Monaten auf (37 Prozent). Der Personalabbau ging allerdings im Vergleich zu den übrigen Clustern seltener mit Entlassungen (zwölf Prozent) einher.

Beschäftigungssichernde Maßnahmen wurden im zweitgrößten Cluster 2 (31 Prozent der Betriebe mit Beschäftigungssicherung) in der Summe ähnlich häufig ergriffen wie in Cluster 1, allerdings mit einem anderen Muster. In diesem Cluster spielte Kurzarbeit (77 Prozent) eine etwas größere Rolle, Arbeitszeitverkürzungen mit teilweisem oder vollem Lohnausgleich gab es ähnlich oft wie in Cluster 1. Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich, Abstriche beim Entgelt und bei betrieblichen Sozialleistungen kamen hingegen seltener vor. Auch bei den betrieblichen Zusagen zeigt sich ein gegenüber Cluster 1 abweichendes Muster. Im Vordergrund stehen eher unmittelbar beschäftigungssichernde Zusagen. Andere eher in Zukunft weisende Zusagen, wie beispielsweise Investitionen am Standort, Neueinstellungen, der Erhalt von Ausbildungskapazitäten und die Übernahme von Auszubildenden treten im Vergleich zu Cluster 1 eher zurück. Auch in Cluster 2 ist der Anteil der Betriebe mit einem betrieblichen Bündnis erhöht (43 Prozent). Da hier aber eher die unmittelbare Beschäftigungssicherung im Vordergrund steht, ist bei diesen Betrieben im Sinne der Typologie von Berthold et al. (2003) von Anpassungsbündnissen auszugehen.

Der letzte Cluster 3, der nur etwa ein Fünftel der Betriebe mit Beschäftigungssicherung beinhaltet, weist hinsichtlich der Einzelmaßnahmen die geringsten Anteilswerte auf. Deren Summe beträgt nur ca. 240 Prozent, die Betriebe ergriffen also im Schnitt nur gut zwei Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung. Dieser Cluster ist also durch eine geringere Intensität der Maßnahmen gekennzeichnet. Auch der Anteilswert der Betriebe mit Zusagen fällt mit nur etwa der Hälfte am geringsten aus. Dementsprechend verwundert es nicht, dass die Betriebe in Cluster 3 am seltensten betriebliche Regelungen zur Beschäftigungs- oder Standortsicherung aufweisen.

Zusammenfassend lässt sich als Ergebnis der Clusteranalyse festhalten, dass etwa die Hälfte der Betriebe mit Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung eine Reihe von beschäftigungssichernden Maßnahmen mit einer Vielzahl von Zusagen kombiniert. Dabei spielen neben eher kurzfristig wirksamen Zusagen auch in die Zukunft gerichtete Zusagen z. B. über Investitionen am Standort oder der Erhalt von Ausbildungskapazitäten eine bedeutende Rolle. Überwiegend werden diese Maßnahmen und Zusagen von einer betrieblichen Vereinbarung zur Beschäftigungs- oder Standortsicherung flankiert. Bei diesen präventiven Bündnissen ist eher davon auszugehen, dass sie keine unmittelbare Reaktion auf eine Krisensituation darstellen.

In einer zweiten Gruppe, die etwa 30 Prozent der Betriebe mit Beschäftigungssicherung stellt, scheinen die Maßnahmen zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung eher kurzfristig orientiert gewesen zu sein. Immerhin sind sie in knapp der Hälfte der Betriebe von einer entsprechenden Vereinbarung begleitet. Es handelt sich um Betriebe, in denen der Krisenbezug der betrieblichen Bündnisse deutlich im Vordergrund steht, es geht vordringlich um die Sicherung der Beschäftigung.

Bei der verbleibenden Gruppe von etwa 20 Prozent der Betriebe mit Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung wurden deutlich weniger Einzelmaßnahmen ergriffen. Auch der Anteil der Betriebe mit Zusagen zur Beschäftigungssicherung ist am geringsten und macht nur etwa die Hälfte aus. Dementsprechend verwundert es nicht, dass die Beschäftigungssicherung bei diesen Betrieben kaum Gegenstand von Vereinbarungen war, deren Anteil beträgt nur 20 Prozent. Diese Betriebe sind für die vorliegende Analyse daher weniger interessant.

## **6 Faktoren für das Zustandekommen von Vereinbarungen zu Beschäftigungs- und Standortsicherungen**

Um zu untersuchen, welche Faktoren das Zustandekommen betrieblicher Bündnisse begünstigen, verwenden wir ein in der empirischen Forschung häufig angewandtes Wahrscheinlichkeitsmodell, die sogenannte Logistische Regression. In der Literatur gibt es bisher nur wenige Untersuchungen mit regressionsanalytischem Zugang. Wir orientieren uns im Folgenden an der Variablenauswahl in der Studie von Massa-Wirth/Seifert (2004) und formulieren einige Hypothesen.

An erster Stelle steht die wirtschaftliche Lage, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsvolumen im Betrieb hat, eventuell sogar den Bestand des Standorts bedroht. In der Untersuchung von Massa-Wirth/Seifert (2004, S. 253) werden hierzu etwas abweichend die Gewinnsituation und die Auftragslage herangezogen, wobei nur die Gewinnsituation einen signifikanten Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses hat. Auch in der Betriebsbefragung von Berthold et al. (2003, S. 35) verweisen die genannten Motive für betriebliche Bündnisse mit Begründungen wie „Standortsicherung“, „Branchenkrise“ und „rückläufige Nachfrage“ auf wirtschaftliche Probleme als Grund für die Vereinbarungen. Die in der WSI-

Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 erfasste aktuelle wirtschaftliche Lage kann allerdings von der wirtschaftlichen Lage zum Zeitpunkt der Einrichtung des betrieblichen Bündnisses bereits abweichen. Zum Befragungszeitpunkt lag der Höhepunkt der Pandemie mit vielen beschäftigungssichernden Maßnahmen schon etwa ein Jahr in der Vergangenheit. Aus diesem Grund nehmen wir so wie auch die ältere Untersuchung von Massa-Wirth/Seifert (2004) Brancheninformationen in die Regression mit auf, um zumindest die branchenspezifische wirtschaftliche Lage und eventuell auch andere Spezifika mit abzubilden. Eine mögliche Hypothese wäre, dass besonders stark von der Pandemie betroffene Branchen, wie z. B. der Einzelhandel und das Hotel- und Gaststättengewerbe, eine höhere Wahrscheinlichkeit für betriebliche Bündnisse aufweisen.

Neben der wirtschaftlichen Lage sind auch Informationen mit Bezug zur institutionellen Basis der betrieblichen Bündnisse von besonderem Interesse. Dies betrifft das Vorliegen einer Tarifbindung, da insbesondere die Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen häufig den Hintergrund eines betrieblichen Bündnisses bilden (Rehder 2003); zudem können betriebliche Bündnisse auch beispielsweise in Haustarifverträgen geregelt werden (Berthold et al. 2003, S. 4). In diesem Zusammenhang kann auch das Kooperationsverhältnis von Betriebsrat und Management eine Rolle spielen. Wir gehen davon aus, dass ein schlechtes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management die Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses verringert, wie eine frühere Untersuchung Massa-Wirth/Seifert (2004, S. 252) gezeigt hat. Ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad in der Belegschaft könnte ferner den Betriebsrat als Verhandlungspartner stärken und die Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses steigern.

Einen Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses hat vermutlich auch die Betriebsgröße. Wir gehen davon aus, dass größere Betriebe mit einem vielfältigeren Spektrum an Stellen vermutlich mehr Möglichkeiten beispielsweise für Umbesetzungen, Qualifizierungen etc. bieten, was die Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses steigert. Außerdem gibt es einen engen Zusammenhang zwischen der Größe des Betriebsrats und der Betriebsgröße, was sich günstig für die Kapazitäten für die Verhandlung eines betrieblichen Bündnisses auswirken kann. Massa-Wirth/Seifert (2004, S. 252) konnten einen positiven Zusammenhang bestätigen.

Bei der Beschäftigtenstruktur berücksichtigen wir die Quote der Hochqualifizierten, die Leiharbeits- und Befristungsquote. Bei einem höheren Anteil an Hochqualifizierten sind höhere Entlassungs- und Rekrutierungskosten naheliegend und daher eine höhere Wahrscheinlichkeit für ein betriebliches Bündnis. Umgekehrt verhält es sich beim Befristungs- und Leiharbeitsanteil; diese Beschäftigungsformen werden in der Regel eingesetzt, um kurz- und mittelfristige Bedarfe abzudecken (Sadowski 2002, S. 65). Vor allem Leiharbeit zeigt eine starke Konjunkturabhängigkeit (Bundesagentur für Arbeit 2022). Ein hoher Anteil dieser Beschäftigungsformen im Betrieb könnte den Handlungsbedarf zur Beschäftigungssicherung der Stammbeslegschaft eventuell eher absenken.

Bei den in Tabelle 2 dokumentierten Ergebnissen können wir die oben formulierten Hypothesen im Wesentlichen bestätigen. Wenig überraschend ist, dass Betriebe mit einer eher schlechten aktuellen wirtschaftlichen Lage eine größere Wahrscheinlichkeit (positiver und signifikanter geschätzter Koeffizient im Modell) für eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung haben als Betriebe mit einer guten wirtschaftlichen Lage (Referenzkategorie, daher nicht dokumentiert). Darüber hinaus weisen die Informationen über die Arbeitsbeziehungen des Betriebsrats zum Management, der gewerkschaftliche Organisationsgrad, die Tarifbindung<sup>8</sup> sowie die Betriebsgröße (nur für Großbetriebe ab 1000 Beschäftigten) die in den Hypothesen genannten Zusammenhänge mit der Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses auf. Hoch ist sie zudem in einigen Branchen des verarbeitenden Gewerbes (Verbrauchs-, Produktions- und Investitionsgüter), im stark von der Corona-Pandemie betroffenen Handel und Gastgewerbe sowie im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Hingegen konnten die Hypothesen für die Beschäftigtenstruktur nicht bestätigt werden. Weder der Anteil der Hochqualifizierten noch der Anteil der Leiharbeiter und befristet Beschäftigten weist einen signifikanten Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit eines betrieblichen Bündnisses auf.

Alles in allem scheinen also vor allem die wirtschaftliche Lage und die Informationen über die Mitbestimmung und die Tarifbindung bzw. den gewerkschaftlichen Organisationsgrad den größten Erklärungsgehalt für das Zustandekommen eines betrieblichen Bündnisses zu haben.

---

<sup>8</sup> In Haustarifverträgen können spezifische Regelungen gelten, die in dieser Untersuchung nicht näher beleuchtet werden.

Tabelle 2: Faktoren für das Zustandekommen von Vereinbarungen zu Beschäftigungs- und Standortsicherungen

	Koeffizienten	Standardfehler
Wirtschaftliche Lage (Referenz: gut oder sehr gut)		
sehr schlecht	0.51 *	(0.27)
eher schlecht	0.42 ***	(0.12)
Verhältnis Betriebsrat zur Geschäftsführung (Referenz: gut oder sehr gut)		
befriedigend	-0.31 ***	(0.11)
ausreichend	-0.68 ***	(0.20)
mangelhaft	-0.53 *	(0.32)
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad		
Tarifvertrag (Referenz: kein Tarifvertrag)	0.01 ***	(0.00)
Haustarifvertrag	0.86 ***	(0.11)
Branchentarifvertrag	0.50 ***	(0.11)
Beschäftigtenstruktur		
Anteil hochqualifiziert	0.00	(0.00)
Anteil befristet	0.00	(0.00)
Anteil Leiharbeit	0.01	(0.01)
Branchen (Referenz: Gesundheits- und Sozialwesen <sup>1</sup> )		
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0.46	(0.74)
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0.32	(0.31)
Nahrungs- und Genussmittel	-0.27	(0.35)
Verbrauchsgüter	0.93 ***	(0.30)
Produktionsgüter	0.54 **	(0.22)
Investitions- und Gebrauchsgüter	0.79 ***	(0.18)
Baugewerbe	0.40	(0.31)
Handel, Instandhaltung und Reparatur	0.83 ***	(0.21)
Einzelhandel	1.13 ***	(0.27)
Verkehr und Lagerei	0.16	(0.28)
Information und Kommunikation	0.34	(0.31)
Gastgewerbe	1.32 ***	(0.45)
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1.13 ***	(0.27)
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0.44 **	(0.21)
Erziehung und Unterricht	0.48	(0.32)
Sonstige Dienstleistungen	0.83 ***	(0.32)
Organisationen ohne Erwerbszweck	-0.32	(0.36)
Betriebsgröße (Referenz: bis 50 Beschäftigte)		
51...100	0.14	(0.20)
101...200	-0.08	(0.20)
201...500	0.13	(0.19)
501...1000	0.26	(0.21)
über 1000	0.79 ***	(0.23)
Konstante	-2.34 ***	(0.23)
n	2251	
Mc Fadden R <sup>2</sup>	0.1044	

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, eigene Berechnungen, <sup>1</sup>: Als Referenz wurde die größte Branche ausgewählt.  
 \*\*\*/\*\*/\*: signifikant auf dem 10%/5%/1% Niveau.



## 7 Fazit

Nahezu die Hälfte aller Betriebe mit Betriebsrat (und mindestens 20 Beschäftigten) hat während der Corona-Pandemie beschäftigungssichernde Maßnahmen durchgeführt, nur ein Teil beruht auf Betriebsvereinbarungen. Inhaltlich umfassen sie ein breites Spektrum vor allem arbeitszeitverkürzender Schritte, in relativ wenigen Fällen auch monetäre Anpassungen. In der weit überwiegenden Mehrheit der Fälle gehen die Maßnahmen einher mit Zusagen der Betriebe über Verzicht auf betriebsbedingte Entlassungen, Investitionszusagen oder Standortsicherung. Ähnliche Befunde über einen hohen Grad an Reziprozität zeigen frühere Untersuchungen.

Das nähere Augenmerk richtete sich auf betriebliche Bündnisse über Beschäftigungs- und Standortsicherungen. Deren Zustandekommen wird, wie die multivariate Analyse zeigt, wesentlich beeinflusst von der wirtschaftlichen Lage, der Tarifbindung, aber auch von eher kooperativen Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren. Offensichtlich bieten tarifliche Regelungen einen Gestaltungsrahmen für betriebspolitische Aktivitäten, um sowohl kurzfristige konjunkturelle Krisenprobleme beschäftigungssichernd abzufedern als auch mittelfristige Standortsicherung durch Investitionszusagen zu ermöglichen. Diese Verbindung wird in einer zusätzlich durchgeführten Clusteranalyse, die auf den Mustern der von den Betrieben gewählten Maßnahmen und Zusagen beruht, jedenfalls für die Hälfte der Betriebe sehr deutlich. In diesen Betrieben werden gleichzeitig eher kurzfristige Zusagen zur Beschäftigungssicherung und eher längerfristig wirksame Zusagen wie Investitionen am Standort, aber auch die Sicherung der Ausbildungskapazitäten kombiniert. In über der Hälfte der Fälle liegt in diesen Betrieben auch eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung vor.

Die vorliegende Untersuchung kann allerdings nur ein grobes Bild betrieblicher Aktivitäten zu Beschäftigungs- und Standortsicherung zeichnen. Weitere Untersuchungen müssten nicht nur detaillierter die quantitativen Dimensionen der durchgeführten Maßnahmen und der Zusagen ausleuchten, sie müssten auch den Bereich der Betriebe ohne Betriebsrat einbeziehen. Wichtig für die zukünftige Akzeptanz wäre, auch zu evaluieren, inwieweit die vereinbarten Maßnahmen und Zusagen auch tatsächlich eingehalten werden.

## Literatur

- Addison, J. T./Teixeira, P./Evers, K./Bellmann, L.** (2015): Pacts for Employment and Competitiveness as a Role Model? Their Effects on Firm Performance. Institute of Labor Economics: IZA Discussion Paper Nr. 9323, Bonn
- Behrens, M./Brehmer, W.** (2022): Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 75, Mai 2022, Düsseldorf
- Bellmann, L./Kagerl, C./Koch, T./König, C.** (2020): Kurzarbeit ist nicht alles: Was Betriebe tun, um Entlassungen in der Krise zu vermeiden. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum vom 25.05.2020, Nürnberg, <https://www.iab-forum.de/kurzarbeit-ist-nicht-alles-was-betriebe-tun-um-entlassungen-in-der-krise-zu-vermeiden/>
- Berthold, N./Brischke, M./Stettes, O.** (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Bayerische Julius-Maximilians-Universität: Wirtschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre und Sozialpolitik Nr. 68, Würzburg
- Bispinck, R.** (2002): Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung. Eine Bilanz der vergangenen 15 Jahre, in: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 13–38
- Bogedan, C./Brehmer, W./Seifert, H.** (2011): Wie krisenfest sind betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung?, in: WSI-Mitteilungen 64 (2), S. 51–59
- Bundesagentur für Arbeit** (2022): Entwicklungen in der Zeitarbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Juli 2022, [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statistischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf;jsessionid=9742D45758D4D45FC2017F94875F26DE?\\_\\_blob=publication-File&v=12](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statistischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf;jsessionid=9742D45758D4D45FC2017F94875F26DE?__blob=publication-File&v=12)
- Calinski, T./Harabasz, J.** (1974): A Dendrite Method for Cluster Analysis, in: Communications in Statistics 3 (1), S. 1–27
- Cramer, J. S.** (2003): Logit Models from Economics and Other Fields, Cambridge
- Duda, R. O./Hart, P. E./Stork, D. G.** (2001): Pattern Classification, 2nd Edition, New York
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021, in: WSI-Mitteilungen 75 (4), S. 328–336

- Gürtzgen, N./Kubis, A./Küfner, B.** (2020): Großbetriebe haben während des Covid-19-Shutdowns seltener als kleine Betriebe Beschäftigte entlassen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum vom 03.06.2020, Nürnberg
- Husson, F./Lê, S./Pagès, J.** (2020): Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R, Boca Raton
- Klein, T./Klocke, D./Schlachter-Voll, M.** (2022): Standort- und Beschäftigungssicherung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, HSI-Schriftenreihe Bd. 43, Frankfurt
- Massa-Wirth, H.** (2007): Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA, Berlin
- Massa-Wirth, H./Seifert, H.** (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite?, in: WSI-Mitteilungen 57 (5), S. 246–254
- Mauer, A./Seifert, H.** (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse, in: WSI-Mitteilungen 54 (8), S. 490–500
- Pusch, T./Seifert, H.** (2021): Stabilisierende Wirkungen durch Kurzarbeit, in: Wirtschaftsdienst 101 (2), S. 99–105
- Rehder, B.** (2002): Wettbewerbskoalition oder Beschäftigungsinitiativen?, in: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 87–102
- Rehder, B.** (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt a. M./New York
- Rehder, B.** (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements/Missing Legitimacy, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (3), S. 227–242
- Sadowski, D.** (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik, Stuttgart
- Seifert, H.** (2002): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen, in: Seifert, H. (Hrsg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 65–85
- Sisson, K./Freyssinet, J./Krieger, H./O’Kelly, K./Schnabel, C./Seifert, H.** (1999): Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues, Dublin
- Ward, J. H.** (1963): Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, in: Journal of the American Statistical Association 58 (301), S. 236–244

### **Impressum**

In der Reihe „WSI Working Paper“ erscheinen in unregelmäßiger Folge Arbeiten aus dem WSI zu aktuellen Vorgängen auf wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischem Gebiet. Für den Inhalt sind die Autorinnen und Autoren selbst verantwortlich.

Diese und andere WSI Publikationen finden Sie als pdf-Datei unter  
**[www.wsi.de](http://www.wsi.de)**

### **Autoren**

Dr. Toralf Pusch  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung  
[Toralf-Pusch@boeckler.de](mailto:Toralf-Pusch@boeckler.de)

Dr. Hartmut Seifert  
bis 2009 Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  
der Hans-Böckler-Stiftung; seit 2009 im Ruhestand, Mitarbeit an nationalen und internationalen  
Forschungsprojekten

### **Satz**

Daniela Groß

### **Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Str. 18  
40474 Düsseldorf

[wsj@boeckler.de](mailto:wsj@boeckler.de)