

Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver

Working Paper

Betriebliche Bündnisse für Arbeit - eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 68

Provided in Cooperation with:

Chair of Economic Order and Social Policy, Julius Maximilian University of Würzburg

Suggested Citation: Berthold, Norbert; Brischke, Marita; Stettes, Oliver (2003) : Betriebliche Bündnisse für Arbeit - eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 68, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/32510>

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.

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Betriebliche Bündnisse für Arbeit
Eine empirische Untersuchung für den
deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Norbert Berthold

Marita Brischke

Oliver Stettes

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge
des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre,
Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik
Prof. Dr. Norbert Berthold

Nr. 68

2003

Sanderring 2 • D-97070 Würzburg

Betriebliche Bündnisse für Arbeit
Eine empirische Untersuchung für den
deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Dieses Forschungsvorhaben wurde gefördert von der
IMPULS-Stiftung
Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und
die Informationstechnik

Norbert Berthold
Marita Brischke
Oliver Stettes

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik

Sanderring 2

D-97070 Würzburg

Tel.: 0931-312925

Fax: 0931-312774

Email:

norbert.berthold@mail.uni-wuerzburg.de

marita.brischke@mail.uni-wuerzburg.de

oliver.stettes@mail.uni-wuerzburg.de

Inhalt

1	Einführung: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Übergang zu einer Dezentralisierung der Tarifpolitik	3
2	Der Ausgangspunkt: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion.....	5
3	Betriebliche Bündnisse für Arbeit im deutschen Maschinen- und Anlagenbau.....	8
3.1	Konzeptionelle Grundlagen	8
3.2	BBfA – Herausforderungen in einem veränderten betrieblichen Umfeld	8
3.2.1	Erhöhter Anpassungsdruck durch die fortschreitende Globalisierung	8
3.2.2	Erhöhter Anpassungsdruck durch den Strukturwandel	10
3.2.3	Erhöhter Anpassungsdruck durch den technischen Fortschritt	11
3.3	Die Inhalte von bBfA	13
3.3.1	Wandel in der Arbeits- und Fertigungsorganisation und Technologie	13
3.3.2	Wandel in den Entgeltsystemen.....	15
3.3.3	Wandel in den Arbeitszeitsystemen.....	18
3.4	Institutionelle Regelungen der Arbeitsmarktordnung und ihre Auswirkungen auf bBfA	20
3.4.1	Die Tarifordnung	20
3.4.2	Der Kündigungsschutz.....	23
3.4.3	Die Betriebsverfassung	24
3.5	Hypothesen über unterschiedliche Formen bBfA	26
3.5.1	Anpassungsbündnisse.....	26
3.5.2	Präventionsbündnisse.....	27
4	Auswertung der Untersuchung.....	28
4.1	Methodische Grundlagen der Befragung	28
4.2	Inhaltliche Struktur der Befragung	28
4.3	Struktur der Auswertungsstichprobe.....	29
4.4	Betriebliche Bündnisse für Arbeit: allgemeine Ergebnisse und strukturelle Unterschiede	30

4.4.1	Der allgemeine Verbreitungsgrad betrieblicher Bündnisse für Arbeit und der Einfluss allgemeiner Unternehmensmerkmale	30
4.4.2	Die Motive und der Anlass für den Abschluss betrieblicher Bündnisse für Arbeit	34
4.4.3	Motive und Anlass für den Abschluss von Präventions- und Anpassungsbündnissen.....	36
4.4.4	Inhalte betrieblicher Bündnisse für Arbeit	39
4.4.4.1	Bündnisfeld: Vereinbarungen zum Entgelt - allgemeine Trends	39
4.4.4.2	Bündnisfeld: Vergütung bei Anpassungs- und Präventionsbündnissen.....	42
4.4.4.3	Bündnisfeld - Vereinbarungen zur Arbeitszeit: allgemeine Trends	45
4.4.4.4	Arbeitszeitgeständnisse bei Anpassungs- und Präventionsbündnissen.....	48
4.4.4.5	Bündnisfeld - Begleitende Maßnahmen: allgemeine Tendenzen.....	49
4.4.5	BbFA – Formen, Erfahrungen und Wirkungen.....	52
4.4.5.1	Verhandlungspartner, Verhandlungsdauer, rechtliche Form und Laufzeit des bBfA	52
4.4.5.2	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren beim Abschluss eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit.....	56
4.4.5.3	Wirtschaftliche Ergebnisse betrieblicher Bündnisse für Arbeit: allgemeine Ergebnisse	59
4.4.5.4	Wirtschaftliche Ergebnisse in Anpassungs- und Präventionsbündnissen.....	61
5	Fallstudien betrieblicher Bündnisse für Arbeit.....	69
5.1	Die Wohlhaupter GmbH.....	62
5.2	Die Manz Automation AG	624
5.1	Die Homag AG	62
5.1	Die Leitz GmbH & Co. KG	627
6	Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen.....	69
7	Anhang.....	74
	Fragebogen Betriebliche Bündnisse für Arbeit	75
8	Literaturverzeichnis	82

1 Einführung: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Übergang zu einer Dezentralisierung der Tarifpolitik

Seit Mitte der 90er Jahre versuchen Politiker, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, dem Problem der steigenden Arbeitslosigkeit durch ein gemeinsam angestrebtes „Bündnis für Arbeit“ zu begegnen. Im Zentrum der Diskussion gilt das Verhältnis von Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung als das am meisten umkämpfte Gebiet. Als wichtige makroökonomische Einflussgrößen gehören insbesondere die Höhe von Löhnen und Gehältern und die Dauer der Arbeitszeit zu den zentralen Konfliktfeldern. Der ursprüngliche Vorschlag zu einem Bündnis für Arbeit sah vor, dass die Gewerkschaften in moderate Lohnabschlüsse einwilligen, wenn die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie im Gegenzug 300.000 zusätzliche Einstellungen zusagen. Auf Verbandsebene stieß dieses beschäftigungspolitische Tarifangebot auf strikte Ablehnung. Nach einem weiteren Anlauf im Herbst 1998 bildete es den Bezugspunkt für weitere Kontroversen zwischen den beteiligten politischen Akteuren. Auch der neuerliche Versuch im Frühjahr 2002, einen Konsens über eine beschäftigungsorientierte Tarifpolitik im Zuge eines politisch angestrebten Bündnis für Arbeit zu finden, scheiterte.

Diese Initiativen beruhten jedoch auf einem fundamentalen Missverständnis über die Mechanismen auf den Arbeitsmärkten, denn Arbeitsplätze entstehen nur dann, wenn bezahlbare Arbeit vorhanden ist. Arbeit wird bezahlbar, wenn Produkte und Dienstleistungen zu attraktiven Konditionen angeboten werden, wenn sie einen Kundennutzen signalisieren und wenn schließlich die erforderliche Kaufkraft vorhanden ist. Arbeit ist folglich kein Ergebnis politischer Entscheidungen, sondern das Ergebnis der Marktkräfte. Die ordnungspolitische Aufgabe des Staates liegt lediglich darin, die optimalen Rahmenbedingungen für die Schaffung von wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen bereitzustellen, nicht hingegen selbst Arbeit zu schaffen. Der einfachste Weg durch die Bereitstellung staatlicher Arbeitsplätze verbietet sich in Zeiten, in denen die Staatsquote reduziert werden muss, um den privaten Sektor von der Steuer- und Abgabenlast zu befreien, und die öffentliche Verschuldung an ihre Nachhaltigkeitsgrenzen stößt. Die Gewerkschaften forderten jedoch vom Staat verbindliche Zusagen für zusätzliche Arbeitsplätze. Die Aufgabe, Arbeitsplätze zu schaffen, obliegt jedoch einzig den Tarifvertragsparteien bzw. Unternehmen und Arbeitnehmern. Gleichgerichtete Forderungen der Gewerkschaften an die Arbeitgeberverbände laufen jedoch ebenfalls fehl, da verbindliche Arbeitsplatz- oder Ausbildungszusagen lediglich die Geschäftsleitung eines einzelnen Unternehmens leisten kann.

Die Idee von einem Bündnis für Arbeit hat sich zunehmend in die Betriebe verlagert. Wir nennen sie heute betriebliche Bündnisse für Arbeit (bBfA). Dieser Begriff hatte eine Vielzahl von Vorreitern. Die krisengeschüttelten frühen 90er Jahre waren durch eine steigende Zahl an Unternehmensinsolvenzen und konkursbedrohten Unternehmen gekennzeichnet. Bis weit ins Jahr 1993 hinein gab es bei den Gewerkschaften

noch keine konkreten Überlegungen darüber, wie die Tarifpolitik einen Beitrag zur Entlastung der Betriebe und damit zur Verringerung der Arbeitslosigkeit leisten könnte. Der Anspruch auf die faktische Umsetzung der 35-Stunden-Woche stand auf der gewerkschaftlichen Agenda an oberster Stelle. Die Szenerie änderte sich schlagartig, als die Volkswagen AG im Herbst 1993 zur Vermeidung des Abbaus von 30.000 Arbeitsplätzen die Einführung der 4-Tage-Woche ohne Lohnausgleich binnen weniger Wochen in einem Haustarifvertrag mit der IG Metall vereinbarte. Ein vergleichbares Abkommen schloss die IG Bergbau mit dem Steinkohlebergbau. In den Gewerkschaften entwickelte sich daraufhin rasch eine intensive Diskussion. Die Bereitschaft wuchs, unter bestimmten Voraussetzungen den Lohnausgleich für eine Arbeitszeitverkürzung zur Disposition zu stellen (vgl. Bispinck, 2002, S. 18). Der Druck auf Gewerkschaftsfunktionäre nahm zu, für Unternehmen in wirtschaftlichen Notlagen durch Härte- bzw. Notfallklauseln die Möglichkeit zu schaffen, für einen bestimmten Zeitraum von den Normen des Tarifvertrages abzuweichen. Die strikte Einhaltung tarifvertraglicher Entgelt- und Arbeitszeitregelungen konnte krisengeschüttelten Unternehmen nicht ohne Konsequenzen für die Beschäftigung weiter zugemutet werden.

Diesen ersten Entwicklungstendenzen einer Dezentralisierung der Tarifpolitik folgten eine Reihe betrieblicher Flexibilisierungsvereinbarungen hinsichtlich Lohn- und Arbeitszeitregelungen, die nicht ausschließlich in den Definitionsbereich von Härte- bzw. Notfallklauseln gehörten. Der begrifflichen Vielfalt waren keine Grenzen gesetzt, Bündnis für Arbeit, Beschäftigungspakt, Standortsicherungsvertrag, Wettbewerbsbündnis, firmenspezifisches Bündnis für Arbeit, Bündnis für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit umfassten den Variantenreichtum. Teilweise waren diese Vereinbarungen durch Öffnungsklauseln sanktioniert, andere wurden im Rahmen von Haustarifverträgen geschlossen. Gleichzeitig wurde die Bedeutung des Flächentarifvertrages durch die sich umgreifende Tariffucht zunehmend in Frage gestellt (vgl. Lesch, 2001, S. 11). Mit einer teilweisen und vorsichtigen Öffnung der Tarifverträge verfolgten die Gewerkschaften vorrangig das Ziel, eine weitere Erosion des Flächentarifvertrags aufzuhalten. Tarifvertragliche Öffnungsklauseln stellten lediglich eine defensive beschäftigungspolitische Strategie dar, nicht eine offensive neue Beschäftigungsverhältnisse schaffende (Lesch, 2001, S. 39).

Der tarifpolitische Handlungsbedarf ist deshalb auch keinesfalls ausgeschöpft. Zum einen bieten die zeitlich befristeten Abweichungen für Betriebe mit Ertragsproblemen häufig kein ausreichendes und zudem kein dauerhaftes Entlastungspotential. Zu den Ausnahmen zählen bspw. Öffnungsklauseln in der ostdeutschen Bauwirtschaft und der Chemischen Industrie. Ein Manko besteht zum anderen darin, dass die Öffnungsklauseln in der Regel erst dann in Anspruch genommen werden dürfen, wenn eine wirtschaftliche Notsituation bereits eingetreten ist und die Tarifvertragsparteien zustimmen. Derartig beschränkte Öffnungsklauseln erlauben dann aber häufig keine wirksamen Maßnahmen mehr, um Arbeitsplatzverluste zu vermeiden (SVR, 1996, Tz 325).

Die angestoßene Diskussion um die Reformbedürftigkeit der deutschen Arbeitsmarktordnung im Zuge bBfA kommt auch in der Regierungserklärung zur Agenda 2010 von Bundeskanzler Schröder zum Ausdruck. Dort heißt es: *„Ebenso wie ich die Forderung an die Tarifparteien gerichtet habe, Öffnungsklauseln zu schaffen, damit betriebliche Bündnisse entstehen können, muss ich die Forderung an die Wirtschaft richten, die gegebene Zusage einzuhalten. Wenn nicht, werden wir auch in diesem Bereich zu einer gesetzlichen Regelung kommen müssen.“*

Vor diesem Hintergrund scheint sich auch in den Köpfen der politischen Akteure zunehmend die Einsicht durchzusetzen, dass bBfA einen Bedeutungswandel der betrieblichen gegenüber der tariflichen Regelungsebene im deutschen System industrieller Beziehungen einläuten. Der Reformbedarf der deutschen Arbeitsmarktordnung wird offensichtlich. Bislang leidet jedoch die politische Diskussion um bBfA an einem Erkenntnisdefizit:

1. Welche betrieblichen Notwendigkeiten kommen in den Abschlüssen bBfA zum Ausdruck?
2. Welchen Anforderungen muss eine moderne Arbeitsmarktordnung genügen, damit sie ihrem ordnungspolitischen Auftrag gerecht wird, die optimalen Rahmenbedingungen für die Schaffung wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze bereitzustellen.

Zielsetzung dieser umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung ist es somit, einen zusätzlichen Beitrag zu einem besseren Verständnis bBfA zu leisten und aus diesem besseren Verständnis den erforderlichen wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf einer Reform der Arbeitsmarktordnung zu gewinnen.

Dazu ist es zunächst erforderlich, einen Einblick in die wissenschaftliche Diskussion zu geben und der Frage nachzugehen, was wir heute aus der wissenschaftlichen Perspektive über bBfA wissen und in welchen Bereichen vor allem noch Wissenslücken bestehen. Aus diesen Erkenntnissen wird anschließend ein systematischer Rahmen zur Einordnung bBfA entwickelt, der gleichzeitig die Ausgangsbasis für die Unternehmensbefragung der Mitglieder des VDMA bildet. Anschließend werden die Untersuchungsergebnisse ausführlich dargestellt. Zur ihrer Ergänzung werden beispielhaft vier Fallstudien vorgestellt. Aus den Ergebnissen der Untersuchung werden sodann die notwendigen wirtschaftspolitischen Reformbereiche der Arbeitsmarktordnung mit ihren Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

2 Der Ausgangspunkt: Betriebliche Bündnisse für Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion

Erste Informationen über das Phänomen bBfA konnten aus einzelnen Fallstudien gewonnen werden. Besonders hervorzuheben ist in diesem

Zusammenhang die Übersicht der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP 1998). Der Arbeitskreis Personalwirtschaft erarbeitete sechs Fallbeispiele, welche die Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten bBfA widerspiegeln sollten. Schon in diesem Sammelband kommt zum Ausdruck, dass Handlungsnotwendigkeiten und Inhalte bBfA ein breites Spektrum umfassen (vgl. DGfP 1998, S. 41). Dies zeigte sich vor allem in den unterschiedlichen Anlässen, in denen die veränderten Anforderungen aus Globalisierung und Strukturwandel ihren Niederschlag fanden. Dazu zählten Standortentscheidungen, Standortsicherung, Strukturkrise der Branche, umfassende Verbesserungsprozesse, um sich raschen Veränderungen des Marktumfeldes flexibel anpassen zu können, oder die Liberalisierung ehemals regulierter Märkte. Die Mehrzahl der Vereinbarungen zielte auf eine nachhaltige Verbesserung der Beschäftigungssicherheit. Die implementierten Maßnahmen unterschieden sich je nach Anlass. Sie reichten von produktivitätssteigernden Arbeitszeitflexibilisierungen bis hin zu einer strategische Neuausrichtung der Unternehmensorganisation. Die Fallstudien ebneten den Weg zu Folgeuntersuchungen und dienten gleichzeitig als Hilfestellung für Unternehmen, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren.

Ein ähnliches Bild skizziert auch der Sammelband von Ackermann und Kammüller (Ackermann/Kammüller 1999). Neben fünf Fallbeispielen enthält er eine erste empirische Untersuchung von bBfA (Ackermann/Vollmer 1999). An der Befragung beteiligten sich 108 Mitgliedsfirmen des VDMA (Baden-Württemberg) und des VMI (Nordwürttemberg-Nordbaden). Die Untersuchung ergab erste Aufschlüsse über Zielsetzungen, Inhalte, Leistungen und Gegenleistungen der Bündnispartner. Die zentralen Ergebnisse dieser Studie bezogen sich vorrangig auf die Ziele und Inhalte bBfA. Ein Bündnis für Arbeit wird charakterisiert durch das gemeinsame Ziel, Arbeitsplätze zu sichern bzw. neue zu schaffen. Bei den befragten Unternehmen standen die Ziele langfristige Standortsicherung, Arbeitszeitflexibilisierung und (Lohn-) Kostenreduzierung im Vordergrund. Hinsichtlich der Inhalte dominierten die arbeitszeitorientierten Maßnahmen. Um Arbeitsplätze zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, sollte eine Flexibilisierung der Arbeitszeit Schwankungen des Arbeitsanfalls ausgleichen, eine Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich und ein Verzicht auf Überstundenzuschläge die Personalkosten reduzieren (vgl. Ackermann/Vollmer 1999, S. 203). Die Autoren vermieden jedoch allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen und betonten lediglich den informativen Charakter ihrer Untersuchung (Ackermann/Vollmer 1999, S. 203).

Umfassendere empirische Untersuchungen wurden von Seifert (Seifert 2000 und 2002) sowie Mauer und Seifert (Mauer/Seifert 2001) durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf repräsentativen Erhebungen im Rahmen der WSI-

Betriebsrätebefragung von 1999/2000.¹ Die Zielsetzungen der drei Studien waren einerseits, den Verbreitungsgrad bBfA festzustellen, und andererseits, strukturcharakteristische Merkmale zwischen verschiedenen Bündnissen herauszufiltern. Rund 30% der Betriebe hatten eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung abgeschlossen. Aus den Untersuchungen wurde deutlich, dass bBfA nicht nur in Krisenbetrieben existierten, sondern selbst in prosperierenden Betrieben mit guter Auftragslage, mit steigenden Umsätzen und mit Ertragszuwächsen, um Arbeitskosten zu senken, die Produktivität zu erhöhen und die Beschäftigung nachhaltig zu sichern. Die Autoren vermuteten einen nachweisbaren Einfluss der wirtschaftlichen Lage auf die Inhalte der Bündnisvereinbarung und erhofften, auf die spezifischen Problemlagen zugeschnittene Strategiemuster identifizieren zu können. Ihre Analyse konnte zunächst allgemeine Tendenzen herauskristallisieren. BBfA wurden relativ unabhängig vom gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus geschlossen und fanden in weiten Teilen der Wirtschaft Verbreitung. Die Bündnisvereinbarungen setzten sich aus vielschichtigen Maßnahmepaketen zusammen. Die Betriebsräte machten Zugeständnisse sowohl bei der Arbeitszeit als auch beim Einkommen und signalisierten ihre Zustimmung zu organisatorischen oder qualifikatorischen Maßnahmen, welche die Voraussetzungen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit schaffen sollten. Im Gegenzug verpflichteten sich die Arbeitgeber zur Aufrechterhaltung von Beschäftigungsverhältnissen und Standorten. Die Vereinbarungen dienten der direkten oder indirekten Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Betriebe beschritten aber in Abhängigkeit von ihrer Ertragslage unterschiedliche Wege. In Unternehmen mit stagnierender oder rückläufiger Auftragslage wurden Arbeitsvolumen und Einkommen eher reduziert. Dagegen wurden in Betrieben mit guter wirtschaftlicher Lage vorrangig arbeits- und betriebszeitverlängernde Vereinbarungen getroffen. Die Autoren bewerteten die zunehmende Verbreitung bBfA in Betrieben mit einer guten wirtschaftlichen Lage als kritisch. Aus ihrer Perspektive ging der Ausnahmecharakter verloren, der für sie in existenz- und beschäftigungsbedrohenden Krisensituationen begründet war. Die zunehmende Dezentralisierung der Tarifpolitik beurteilten die Autoren negativ, befürchteten sie in deren Folge die Degenerierung tariflichvertraglicher Normen zu bloßen Orientierungswerten.

Die Diskussion der wissenschaftlichen Literatur lässt folgendes Fazit zu:

1. Eine einheitliche Begriffsbildung steht noch aus.
2. Bis heute existiert keine systematische Differenzierung zwischen unterschiedlichen Bündnistypen.

¹ Die Ergebnisse basieren auf 1.390 auswertbaren Fragebögen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich mit Ausnahme des Bergbaus und der chemischen Industrie. Befragt wurden die Interessenvertretungen in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten.

3. Die Untersuchungen waren zwar hilfreich für die unternehmerische Praxis, indem sie Orientierungsbeispiele lieferten, Handlungsempfehlungen für die Politik konnten jedoch nicht entwickelt werden.

3 Betriebliche Bündnisse für Arbeit im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Vor diesem Hintergrund verfolgt diese Studie das Ziel, die bestehenden Wissenslücken über bBfA zu füllen. Das bedeutet erstens, eine einheitliche Definition bBfA zu entwickeln. Zweitens soll sie über allgemeine Ergebnisse bBfA hinaus neue Informationen über charakteristische Merkmale und Struktur verschiedener Bündnistypen gewinnen. Eine systematische Differenzierung unterschiedlicher Notwendigkeiten für den Abschluss bBfA leistet drittens einen wertvollen Beitrag für die Wirtschaftspolitik, indem sie das Verständnis über bBfA erweitert und die Voraussetzungen schafft, adäquate Leitlinien für eine Reform der Arbeitsmarktordnung zu formulieren.

Dazu ist es zunächst erforderlich, einen systematischen Rahmen mit konsistenten Hypothesen über unterschiedliche Handlungsmuster bBfA zu entwickeln. Der erste Schritt widmet sich der Frage, welche spezifischen Problemlagen im unternehmerischen Umfeld vorherrschen und warum sich die Unternehmen dazu veranlasst sehen, ein bBfA abzuschließen. Anschließend wird in einem zweiten Schritt der Frage nachgegangen, wie die Unternehmen den Problemlagen begegnen und welche Maßnahmen die Betriebe als Anpassungsinstrumente wählen. Daran schließt sich als dritte Frage an, ob sich unterschiedliche Handlungsmuster identifizieren lassen und welche Hypothesen in diesem Zusammenhang formuliert werden können. Schließlich stellt sich viertens die Frage, ob und auf welche Weise die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen den Abschluss bBfA beeinflussen.

3.2 BBfA – Herausforderungen in einem veränderten betrieblichen Umfeld

3.2.1 Erhöhter Anpassungsdruck durch die fortschreitende Globalisierung

Seit Mitte der 70er Jahre haben sich die wirtschaftlichen Gegebenheiten gravierend verändert. Die Verflechtung der internationalen Güter- und Kapitalmärkte ist kontinuierlich vorangeschritten und hat zu einer höheren Bestreitbarkeit der Märkte geführt. Mehr als früher ist heute der Weltmarkt der relevante Markt für Unternehmen. Entscheidungen über die Auswahl von Beschaffungsquellen, über Absatzgebiete sowie über Standorte für die Produktion oder die Forschung und Entwicklung werden im internationalen Kontext gefällt. Internationale Liefer- und Kundenbeziehungen erhöhen die Anfälligkeit der Ertragslage der Unternehmen gegenüber negativen

konjunkturellen Entwicklungen in anderen Weltregionen. Die Anpassungslasten nehmen zu.

Die Welt ist näher zusammengedrückt. Den Unternehmen eröffnen sich neue, lukrativere Märkte. Gleichzeitig sind den Unternehmen neue wettbewerbsfähige Konkurrenten, vor allem aus Südostasien, erwachsen (vgl. Grömling 1998, S. 24). Die Internationalisierung der Märkte in den letzten zehn bis 15 Jahren hat den globalen Wettbewerb forciert und in Deutschland eine intensive Standortdebatte ausgelöst (Beyfuß et al. 1997, S. 10). Deutsche Kosten stehen im globalen Preiskampf. Die adäquate Antwort auf diese Herausforderung verlangt jedoch mehr als bloße Kostendisziplin in den Unternehmen. Die sozialen Sicherungssysteme geraten unter Druck, die steigenden Lohnnebenkosten belasten den Faktor Arbeit zusätzlich. Der Weltmarkt verlangt strukturelle Veränderungen an den Stellen, wo verkrustete soziale Strukturen den Konkurrenzbedingungen des Weltmarktes nicht mehr entsprechen. „Deutsche Kosten“ finden ihre Benchmark auf dem Weltmarkt (vgl. Altvater 1997, S. 13ff.).

Viele Unternehmen versuchen im intensiveren Kostenwettbewerb, durch kostensenkende Maßnahmen preisgünstige Produkte anbieten zu können, damit Marktanteile gehalten werden können. Diesen Weg verfolgt man häufig in ausgereiften Produktmärkten, die im Zuge der Internationalisierung der Gütermärkte einem besonders intensiveren Kosten- und Preiswettbewerb ausgesetzt sind. Der gestiegene Preisdruck zwingt die Betriebe, ihre bestehende Kostenstrukturen auf den Prüfstand zu stellen. Die im internationalen Vergleich hohen Arbeitskosten in Deutschland erweisen sich für viele Unternehmen als entscheidender Wettbewerbsnachteil.

Bis Anfang der 90er Jahre begegnete man den Herausforderungen eines intensiveren Preiswettbewerbs mit Standortverlagerungen und massivem Personalabbau, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wieder herzustellen. Standortverlagerungen ins Ausland sollten dazu beitragen, von günstigeren Kostenstrukturen ausländischer Produktionsstandorte zu profitieren. Der technische Fortschritt erleichterte den Personalabbau als Anpassungsstrategie, indem er die Automatisierung der Arbeitsabläufe vorantrieb. Die Betriebe versuchten auf diese Weise, die Bedeutung der Arbeitskosten zurückzudrängen. Jedoch ist zunehmend die Einsicht gereift, dass die Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an ausländische Standorte nicht immer die erfolgreichste Strategie ist, sondern auch mit schwierig abzuschätzenden Risiken behaftet sein kann (vgl. Zahn 1996, S. 6). Gleichzeitig mussten die Betriebe einen umfassenden Personalabbau mit erheblichen Zusatzkosten durch die Aufstellung von Sozialplänen und Produktivitätseinbrüchen erkaufen, wenn unverzichtbares Know-how verloren ging und das Betriebsklima beeinträchtigt wurde (vgl. DGfP 1998, S. 51).

Mit dem Abschluss von bBfA versuchen die Unternehmen, neue Wege einzuschlagen. Die Zielsetzungen richten sich vorrangig darauf, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen, die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen, die Arbeitskosten zu reduzieren, um den

Standort mittel- bis langfristig zu sichern und die Beschäftigungsperspektiven nachhaltig zu verbessern.

3.2.2 Erhöhter Anpassungsdruck durch den Strukturwandel

Die fortschreitende Internationalisierung der Märkte durch den zunehmenden internationalen Handel und das international immer mobilere Kapital tragen dazu bei, dass sich der strukturelle Wandel rasanter vollzieht. Ein voranschreitender Strukturwandel ist zunächst das Kennzeichen für jede dynamische Volkswirtschaft. Die Unternehmen stehen jeden Tag auf dem Prüfstand und müssen ihre Positionen gegen ihre Konkurrenten behaupten. Eine funktionierende Marktwirtschaft kennt deshalb keine Besitzstände. Neue Ideen, Konzepte und Wettbewerber bedrohen ständig das Althergebrachte. Mit dem Strukturwandel ist eine ständige Reallokation der Produktionsfaktoren verbunden, die zu einer höheren Effizienz und einem wachsenden Sozialprodukt führt (vgl. Grömling 1998, S. 12). Er eröffnet Chancen und bietet Perspektiven. Der Strukturwandel in Deutschland in den 50er und 60er Jahren mit der Umschichtung von Ressourcen aus der Landwirtschaft in die produktivere Industrie bildete die Grundlage für das Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit. Eine derartige Entwicklung zeigt sich auch in anderen Weltregionen. Südostasien ist das herausragende Beispiel der letzten Jahrzehnte für die Wohlfahrtsgewinne, die durch einen Strukturwandel vom Agrar- in den Industriesektor entstehen (Young 1995).

Der strukturelle Wandel zwischen den Sektoren ist jedoch nicht beendet. Heutzutage vollzieht sich der intersektorale Strukturwandel von der Industrie zur Dienstleistungsgesellschaft. Die sogenannte Tertiarisierung hat in den letzten Jahren am stärksten zum wirtschaftlichen Wachstum beigetragen. Der Anteil des Dienstleistungssektors an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung nimmt kontinuierlich zu Lasten der Industrie zu. Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft schlägt sich auch auf dem Arbeitsmarkt nieder. Der Beschäftigtenanteil der Dienstleistungsbranchen liegt mittlerweile bei knapp zwei Drittel und entlastet den Arbeitsmarkt von Arbeitsplatzeinbußen im Produzierenden Gewerbe. Dagegen ist der Anteil der Industrie an der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung mittlerweile wieder auf das Niveau von 1882 gefallen.

Der Strukturwandel vollzieht sich aber auch innerhalb der Wirtschaftszweige, das heißt intrasektoral. Der intrasektorale Strukturwandel verändert die Tätigkeitsprofile. In der Industrie lassen sich mittlerweile über die Hälfte der Tätigkeiten dem Dienstleistungssektor zuordnen (vgl. Grömling 1998, S. 120). Auch die sektorübergreifende Vorleistungsverflechtung nimmt mehr und mehr zu. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind in vielfältiger Weise wechselseitig über Vorleistungen und übergreifende Problemlösungskonzepte verknüpft. Das Markenzeichen für die inter- und intrasektorale Arbeitsteilung ist die zunehmende Konzentration auf Kernkompetenzen in Form von Outsourcing. Eine weitere Facette des intrasektoralen Strukturwandels ist ein stetiger Substitutionsprozess von Arbeit durch Kapital. In allen Branchen

werden vermehrt intelligente Vorleistungen und informationsintensive Technologien eingesetzt. Arbeit wird nicht nur durch andere Produktionsfaktoren ersetzt, auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Arbeitnehmer nehmen zu.

Der intersektorale Strukturwandel ist mit einem dauerhaften Niedergang bestimmter Branchen verbunden. Die Unternehmen sind mit einer sukzessiv rückläufigen Nachfrage konfrontiert. Die Motive für einen Abschluss eines bBfA können vor dem Hintergrund von Branchenkrisen in dem Abbau von Arbeitsreserven, einer Steigerung der Produktivität und der Reduzierung von Arbeitskosten liegen. Der intrasektorale Strukturwandel stellt für Unternehmen die Ausgestaltung ihrer Produktions- und Arbeitsprozesse auf den Prüfstand. Die Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette aus dem Unternehmensverbund, der Zusammenschluss von Betriebsteilen oder mit anderen Unternehmen sowie die Wahl eines geeigneten Standortes können den Abschluss eines bBfA verursachen.

3.2.3 Erhöhter Anpassungsdruck durch den technischen Fortschritt

Der technische Fortschritt wird vor allem durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) vorangetrieben. Seit Mitte der 70er Jahre verändern Automatisierung und Informatisierung in hohem Tempo Produktions- und Arbeitsprozesse. Die Kosten der Raumüberwindung, vor allem für Informationsflüsse, sind erheblich gefallen.² Informationen und Wissen können in Sekundenschnelle weltweit ausgetauscht werden. Die Zeit wird mehr und mehr zum limitierenden Faktor wirtschaftlichen Handelns. Verzögerte Reaktionen auf Veränderungen im betrieblichen Umfeld können zu ernstesten Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragslage der Unternehmen führen. Durch den globalen Austausch von Wissen und Ideen hat die Innovationsdynamik zugenommen. Deutsche Unternehmen stehen vor der Herausforderung sich dem Innovationswettbewerb zu stellen. Die Konzentration der Innovationsaktivität in Deutschland auf sogenannte Medium-Tech-Sektoren bzw. auf Sektoren, in denen eine dominierende Technologie in einem kumulativen sukzessiven Verbesserungsprozess optimiert wird (Legler/Licht/Spielkamp 2000), ist ein Indiz dafür, dass deutsche Unternehmen vieler Orts auf die neuen Herausforderungen lediglich reagieren, statt als Vorreiter die technologische Entwicklung voranzutreiben.

Die deutsche Industrieforschung hat in den meisten Bereichen lange Zeit die Forschung und Entwicklung in Spitzentechnologien vernachlässigt. Ihre Stärke lag in den letzten Jahrzehnten vorwiegend in der kompetenten Anwendung, Umsetzung und Weiterentwicklung von, zu einem nicht unerheblichen Teil

² Nach Angaben der Weltbank sanken beispielsweise die Kosten für ein Drei-Minuten-Telefongespräch von New York nach London in Preisen von 1990 von 250 US-\$ (1930), 50 US-\$ (1950) auf 3,32 US-\$ im Jahr 1990. Auch die Kosten der Informationsverarbeitung fielen von 1 US-\$ pro Instruktion im Jahr 1975 um den Faktor 100 auf einen Cent im Jahr 1994 (Siebert 1996, S. 1).

importierten, Spitzenforschungsergebnissen. Der wirtschaftliche Erfolg auf den internationalen Märkten gab deutschen Unternehmen lange Zeit Recht. Günstige Einkommens und Beschäftigungsperspektiven versprachen in der Vergangenheit insbesondere Sektoren hochwertiger Technologien (Chemie-, Elektroindustrie, Maschinen- und Fahrzeugbau), in denen die angestammten Kompetenzen mit neuen Spitzentechnologien kombiniert wurden und zu einer sukzessiven Verbesserung bestehender Produkte und Verfahren beitrugen (vgl. BMBF, 2002, S. 42).

Dieser Weg führt jedoch nicht mehr weiter. Der internationale Innovationswettbewerb wird in Zukunft zunehmend durch Brüche gekennzeichnet und nicht durch eine kontinuierliche Entwicklung. Sinkende Informations- und Transportkosten und die zunehmende Liberalisierung des Welthandels haben die Wahlmöglichkeiten der Kunden dramatisch erhöht. Der Strukturwandel vollzieht sich immer schneller und die Lebenszyklen von Produkten verkürzen sich drastisch. Deutsche Unternehmen müssen nicht nur rasch und flexibel auf veränderte Kundenwünsche reagieren, sondern die Veränderungen aktiv betreiben und mitgestalten. Durch neue Produkte oder Produktionsverfahren realisierte Wettbewerbsvorteile müssen permanent neu kreiert werden. Verbesserte, neue Problemlösungen, die für Kunden Mehrwert stiften, sind deshalb das einzig wirksame Mittel zur Differenzierung im Wettbewerb und zur nachhaltigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, Arbeitsplätzen und Einkommen.

IuK-Technologien können global verflochtene Transaktionen effizient koordinieren. Die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens kann räumlich getrennt werden. Diese neue Teilbarkeit hat den Standortwettbewerb verschärft. In der Vergangenheit waren einzelne Bereiche und Abschnitte einer Wertschöpfungskette vor einer Verlagerung geschützt, weil der gesamte Leistungserstellungsprozess an einem Standort erfolgen musste. Synergieeffekte waren lokal beschränkt. Die Wahl eines Produktionsstandorts implizierte eine „Alles-oder-Nichts-Entscheidung“ (vgl. Grömling 1998, 29). Heutzutage muss jedes Glied einer Wertschöpfungskette permanent beweisen, dass der gegebene Standort auch künftig der optimale ist. Die Folge ist eine funktionsräumliche Arbeitsteilung. Die einzelnen regionalen Standorte spezialisieren sich auf solche Produktionsschritte, bei denen sie gegenüber allen anderen einen relativen Kosten- bzw. Produktivitätsvorteil aufweisen. Globalisierung und technischer Fortschritt gehen mit einer räumlichen Dezentralisierung der Arbeits- und Fertigungsprozesse einher. Die neuen IuK-Technologien erlauben die zeitnahe Führung und Kontrolle dezentraler Einheiten trotz deren Autonomie. Sie verringern die Bedeutung des sogenannten Herrschaftswissens, indem sie die Verbreitung von Informationen und Wissen vorantreiben. Die Teilnahme aller betrieblichen Akteure am Informations- und Wissenskreislauf im Unternehmen ist die Basis für den unternehmerischen Erfolg in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld. Moderne IuK-Techniken beschleunigen den Kreislauf der Informationen.

Die neuen IuK-Technologien verändern ferner die Qualifikationsanforderungen, die Kooperationsformen und die Arbeitsinhalte

auf Seiten der Beschäftigten (vgl. Meier 1999, S. 8ff.). Umfassende Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Produktion, der Verwaltung, bei der Ausbildung, in der Kundenbetreuung und Produktentwicklung werden durch die Integration von Aufgabengebieten und Teamarbeit wichtiger. Diese Tendenz gefährdet nachhaltig die Einkommens- und Beschäftigungsperspektiven von gering- und spezifisch qualifizierten Arbeitnehmern. Neue Kooperationsformen, dezentralere Organisationsstrukturen und flachere Hierarchien führen zur Aufgabe der strengen funktionalen Arbeitsteilung in einem Betrieb und verstärken den Bedarf an sehr gut qualifizierten Mitarbeitern, welche imstande sind, integrierte Arbeitsaufgaben zu lösen und auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren.

Im Zuge des technischen Fortschritts steht eine Geschäftsleitung vor der Herausforderungen, die Automatisierung von Arbeitsabläufen voranzutreiben, die Innovationskraft zu stärken und die Arbeitsorganisation auf ein dynamisches Umfeld einzustellen. Der nachhaltige Erfolg eines Betriebes hängt maßgeblich von der Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter ab.

3.3 Die Inhalte von bBfA

Globalisierung, Strukturwandel und technischer Fortschritt erzeugen unterschiedliche Problemlagen in den Unternehmen, denen Geschäftsleitungen und Belegschaften durch den Abschluss bBfA entgegentreten. Eine Absenkung der Arbeitskosten mit Hilfe moderater Lohnabschlüsse ist nur unter bestimmten Rahmenbedingungen die erfolgreiche Anpassungsstrategie. Darüber hinaus ist in vielen Fällen eine Modernisierung oder sogar eine vollständige Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich. In Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Anforderungen werden sich die Maßnahmen unterscheiden, wie ein Betrieb das allgemeine Ziel, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu realisieren versucht.

Sie können in drei Bereiche untergliedert werden:

1. Veränderungen in der Arbeitsorganisation
2. Veränderungen im Entgeltsystem
3. Veränderungen im Arbeitszeitsystem

3.3.1 Wandel in der Arbeits- und Fertigungsorganisation und Technologie

Die Neuausrichtung von Unternehmen ist ohne simultane Restrukturierung der Arbeitsprozesse nicht möglich. In vielen Unternehmen, in denen eine Erneuerung ein ernsthaftes Anliegen ist, kann ein Abwenden von bürokratischen Strukturen und ein Hinwenden zu flexiblen Strukturen beobachtet werden (vgl. Zahn 1996, S. 19). Die Geschäftsleitung sucht nach

Instrumenten, die eine permanente Rückkoppelung zwischen Marktentwicklungen und dem Handeln im Unternehmen fördern. Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter, die Orientierung aller Arbeits- und Fertigungsprozesse an den Bedürfnissen des Kunden sind umfassende Antworten auf grundlegend veränderte Geschäftsanforderungen, die sich vor allem durch eine höhere Variabilität und damit auch durch eine höhere Unsicherheit auszeichnen.

In Zeiten grundlegenden Wandels erweist sich das Handeln in gewohnten Strukturen und das Denken in alten Bahnen vieler Orts als Hindernis. Die hierarchische Arbeitsorganisation, das dominante und bewährte Unternehmensmodell des Zwanzigsten Jahrhunderts, offenbart Schwächen in einem Umfeld permanenten Wandels. Organisationsmodelle auf der Basis von Geschäftseinheiten und Projektteams sind hierfür die adäquate Alternative. Sie bieten Vorteile in Bezug auf Autonomie, Identität und Flexibilität. Ihr Funktionieren hängt im Wesentlichen vom Handeln der Unternehmensführung im Verbund mit der Identifikation und dem Engagement der Mitarbeiter ab (vgl. Zahn 1996, S. 20).

Bis Mitte der 80er Jahre stand bei der Modernisierung eines Betriebes der Einsatz neuer Technologien im Vordergrund. Der Fokus hat sich seither von der Technikzentrierung auf die Einführung neuer Managementmethoden (Lean Management, Business Reengineering, Total Quality Management), der Umsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation und die Abschöpfung der Potentiale verschoben, welche in den Mitarbeitern des Unternehmens ruhen. Die sich weitgehend selbststeuernde kleine Arbeitsorganisation wird zur Plattform, auf welcher Mitarbeiter und Technik eine Symbiose bilden, keine Antipoden. IuK-Technologien sind die Grundlage für flexible Informations-, Planungs- und Steuerungssysteme und fördern selbstgesteuertes, innovatives Handeln. Die Informationssysteme gewähren einen schnellen Zugang zu den im Unternehmen vorhandenen produkt- und prozessbezogenen Problemlösungskompetenzen sowie zu aktuellen Informationen über Markt- und Wettbewerbsveränderungen. Sie steuern den unabdingbaren Wissenstransfer quer über die Funktionen und Abteilungen sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen eigenständigen Betrieben. Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten erschließt und verbindet die Wissensquellen in der Unternehmung. In relativ selbständigen, eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Einheiten (Arbeitsgruppen) handeln die Mitarbeiter unternehmerisch, denn die steigende Komplexität von Aufgaben und Arbeitsabläufen steht einer zentralen Planung und Steuerung der Prozesse entgegen. Sie ist nur noch in den Feldern effektiv, in denen sie der Abstimmung zwischen selbständig arbeitenden kleineren Einheiten und der Sicherung des Unternehmenszieles dient.

Der Grad der Arbeitsteilung in den Unternehmen verringert sich wieder. Hierarchie werden aufgebrochen. Die „funktionale Hierarchie-Organisation“ wandelt sich in eine „prozessorientierte[n] Organisation mit dezentralen Verantwortungsbereichen“ um, welche vorrangig auf die Bedürfnisse der

Kunden ausgerichtet ist (Adenauer et al., 1999, 29). Für die Entwicklung von Produkten und Komponenten werden Teams zusammengestellt, denen Mitarbeiter aus den jeweiligen relevanten Fachbereichen, Marketing, Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Rechnungswesen und Einkauf angehören. Eine flexible Organisation geht im Grunde genommen weit über den innerbetrieblichen Bereich hinaus, sie bezieht die Zulieferer und selbst den Handel als wichtige Schnittstelle zum Kunden mit ein. Der technische Fortschritt ermöglicht die Entstehung sogenannter virtueller, grenzenloser Unternehmensstrukturen (Picot 1998). Sie manifestieren sich in Form von Netzwerken und Modulen aus Unternehmen, Unternehmenseinheiten, Teams und einzelnen Arbeitsplätzen.

In der betrieblichen Arbeitsorganisation schlägt sich diese Entwicklung in der Einrichtung von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln sowie der zunehmenden Verbreitung von Kaizen³, Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation nieder. Die Aufgabenfelder der Mitarbeiter erweitern sich. Ein Arbeitnehmer in der Produktion übernimmt zusätzlich auch Instandhaltungs- und logistische Tätigkeiten sowie vielfach die Qualitätskontrolle der gefertigten Teile. (Teil-) Autonome Arbeitsgruppen erarbeiten Vorschläge zur Optimierung der Arbeitsprozesse und regeln unter Umständen die Urlaubs- und Freischichtplanung. Sie erhalten als Ganzes eine Arbeitsaufgabe, führen diese in Eigenregie auf Basis gemeinsam mit der Geschäftsführung formulierter Zielvereinbarungen für die Gruppe und die einzelnen Beschäftigten aus und tragen schließlich gemeinsam die Verantwortung für das Ergebnis.

Mit den Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in den Managementmethoden ändern sich automatisch auch die herkömmlichen beruflichen Aufstiegsmuster. Der Aufstieg auf einer internen Karriereleiter weicht dem Wechsel in zeitlich begrenzte Team- oder Projektleiterpositionen. Dies erfordert ein neues Selbstverständnis von Karriere. Damit verändern sich auch die Anforderungen, welche das Entgeltsystem erfüllen muss, um die Mitarbeiter zu motivieren, damit sie im Interesse des Unternehmens handeln.

3.3.2 Wandel in den Entgeltsystemen

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der damit verbundenen Forderung nach der Ausrichtung aller unternehmerischen Teilbereiche auf den Erfolg des Unternehmens stellt sich auch für die Mitarbeiter vermehrt die Frage, welchen Beitrag sie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten können. Im Rahmen eines Entgeltsystems, in dem Kosten- und Motivationsfragen untrennbar miteinander verknüpft sind, ergeben sich generell zwei Möglichkeiten zur Steigerung der

³ Kaizen ist ein Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik. Der Begriff steht für ein kontinuierliches Innovationsmanagement, d.h. sowohl Führungskräften als auch jedem einzelnen Mitarbeiter obliegt die Aufgabe, permanent in allen Unternehmensbereichen nach Möglichkeiten zur Qualitätsverbesserung, zur Kosteneinsparung und zur Arbeitssicherheit zu suchen.

Wettbewerbsfähigkeit: 1. die Senkung der Personalkosten und 2. die Steigerung der Produktivität des Unternehmens durch effektive Leistungsanreize.

Der internationale Wettbewerbsdruck betonte in der Vergangenheit vor allem Gesichtspunkte, welche eine pauschale Senkung der Arbeitskosten im Auge hatten. Heutzutage stehen die flexible Ausrichtung der Personalkosten an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie der Einsatz effektiver Anreizinstrumente im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Fempel/Reichmann/Böhm 2002, S. 18). Es hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass einer Senkung der Personalkosten, insbesondere in einem Innovationsumfeld, natürliche Grenzen gesetzt sind, wenn hierdurch nicht leistungsstarke und für den Unternehmenserfolg wichtige Mitarbeiter verloren gehen sollen. Neben den direkten Kosten- und Leistungszielen rückt ferner die Förderung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in den Mittelpunkt der Personalpolitik. Sie vermeidet erstens Entlassungen und die damit verbundenen Sozialplankosten (vgl. Fempel/Reichmann/Böhm 2002, S. 18). Zweitens sichert und fördert sie die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Loyalität der Belegschaft. Drittens erhöht sie die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für neue qualifizierte Mitarbeiter.

Die Entstandardisierung der Vergütung verbindet die beiden Anforderungen an moderne Entgeltsysteme Effektivität und Flexibilität. Damit bei gegebenem Budget sich die gewünschte Anreizwirkung beim Mitarbeiter zeigt, ist es notwendig, die Leistungen gezielt an den Wünschen einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen auszurichten und nicht mehr nach dem „Gießkannenprinzip“ einheitlich an alle Mitarbeiter zu vergeben. Die Flexibilisierung der Personalkosten koppelt die Vergütungen an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und ermöglicht eine Reduzierung der Arbeitskosten ohne Veränderung des Personalbestands. Löhne und Arbeitskosten sinken in solchen Fällen, in denen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sich abschwächt. In ertragsstarken Jahren kompensiert die Beteiligung an den erwirtschafteten Erträge die Lohnzurückhaltung der Mitarbeiter in anderen Jahren. Ein flexibles Lohnsystem impliziert eine betriebsinterne Versicherungslösung zwischen Unternehmen und Belegschaft zur Sicherung von Arbeitsplätzen mit einer Art Beitragsrückerstattung im Erfolgsfall.

Die Flexibilisierung der Personalkosten setzt voraus, dass das Gewicht der fixen Vergütungskomponenten zugunsten variabler Lohnbestandteile reduziert wird, um eine automatische Anpassung der Arbeitskosten an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu ermöglichen. Die Aufwendungen für Personal verlieren auf diese Weise teilweise ihren bisherigen Fixkostencharakter. Eine Substitution fixer Vergütungsbestandteile durch variable impliziert keineswegs eine Absenkung der Gesamtentlohnung. Im Gegenteil, flexible Entgeltsysteme eröffnen den Arbeitnehmern unabhängig von der kurzfristigen Ertragslage ihres Unternehmens die Aussicht auf mittel- und langfristig günstigere Einkommensperspektiven, da sie die

Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und damit die Beschäftigungssicherheit erhöhen.

Die Koppelung der Vergütung der Mitarbeiter an deren individueller Leistung oder der Leistung ihres Teams fördert die Bindung und Rekrutierung leistungsstarker und motivierter Mitarbeiter. Leistungsorientierte Entgeltkomponenten sind für sich genommen nichts Neues, sich flexibel ändernde Aufgaben eines Mitarbeiters und nicht antizipierte Herausforderungen erzwingen jedoch eine Neuformulierung des Leistungsbegriffes. Flachere Hierarchien gehen einher mit größeren Entscheidungsspielräumen für viele Mitarbeiter. Formen der Gruppenarbeit erfordern ebenfalls eine Neujustierung des Begriffes Mitarbeiterleistung. Die Effektivität eines leistungsorientierten Entgeltsystems hängt von seiner Transparenz ab. Werden die Mitarbeiter in die Auswahl und Festlegung der Kriterien für die Leistungsbeurteilung miteingebunden, steigt nicht nur die Transparenz des Entgeltsystems, sondern auch die Akzeptanz der Mitarbeiter. Während ein Zuwachs der monetären Leistungen bei nettobezogener Betrachtung den Mitarbeitern wegen der hohen Abgabenlast keinen Nutzen stiftet, bietet eine Entstandardisierung betrieblicher Leistungen ferner die Möglichkeit, jene Entgeltformen auszuwählen, welche den Bedürfnissen und der finanziellen Situation des betroffenen Mitarbeiters am besten entsprechen. Die Wahl des Mitarbeiters zwischen verschiedenen gleichwertigen Geld- und Sachleistungen erhöht den individuellen Nutzen und optimiert kostenneutral die Anreizwirkung.

Die adäquate Ausgestaltung des Entgeltsystems fördert auch die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters, indem es Qualifizierungsaktivitäten belohnt. Da sich in vielen Branchen die Produkte und Dienstleistungen der Wettbewerber immer stärker angleichen und Innovationen nicht lange unkopiert bleiben, ist es häufig nur mit Hilfe eines gut ausgebildeten Mitarbeiterstamms möglich, ein besonderes Profil und stabile Kundenbeziehungen aufzubauen (vgl. Weiss 1997). Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist deshalb nicht nur im Interesse der Beschäftigungssicherung, sondern stellt gleichzeitig einen wichtigen Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dar. Die Anzahl geeigneter Mitarbeiter mit den gewünschten Qualifikationen auf dem externen Arbeitsmarkt ist häufig begrenzt. Das Unternehmen muss offene Stellen über den internen Arbeitsmarkt besetzen. Die notwendigen Qualifikationen und Kenntnisse müssen die Mitarbeiter durch Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen und an externen Bildungseinrichtungen erwerben. Das Entgeltsystem setzt adäquate Anreize, dass die Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten selbständig und gezielt aufbauen und damit die eigene Beschäftigungsfähigkeit verbessern (Then 2000). Es honoriert das Engagement und die Bereitschaft, das eigene Wissen mit den Kollegen zu teilen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass einzig das Unternehmen für die Arbeitsplatzsicherheit verantwortlich ist, sondern auch der Mitarbeiter. Ihm obliegt die Verpflichtung, die notwendigen Qualifikationen und Fertigkeiten für angebotenen Stellen auch zu erwerben.

3.3.3 Wandel in den Arbeitszeitsystemen

Die Ausgestaltung der Arbeitszeit entsprechend den betriebspezifischen Anforderungen und die Schaffung von zeitlichen Flexibilitätspotentialen sind wesentliche Maßnahmen zur Sicherung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit und Reaktionsfähigkeit. In Zeiten sich schnell ändernder Marktanforderungen stellen flexible Öffnungs- und Dienstleistungszeiten sowie Just-in-time Produktion entscheidende Wettbewerbsfaktoren dar. Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung wurde deshalb im Vergleich zum Entgelt relativ schnell als ein wichtiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes entdeckt.

Flexible Arbeitszeitmodelle erhöhen die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens, wenn Schwankungen im Auftragseingang oder Störungen in der Produktion auftreten (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 340). Die Entwicklung neuer Logistikkonzepte mit damit verbundenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation schafft die Voraussetzung, dass durch den Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle sich die Liefergeschwindigkeit beschleunigt, die Termintreue erhöht und schneller auf Kundenwünsche eingegangen werden kann. Ferner sparen innovative Arbeitszeitmodelle Kosten ein und erhöhen auf diese die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Der Großteil der Unternehmen versuchte in der Vergangenheit, mit Überstunden, Zuschlagszahlungen, dem Einsatz von Aushilfskräften und befristeten Verträgen, sowie mit Kurzarbeit und Entlassungen die nötige Flexibilität zu erreichen (vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2001, S.91). In vielen Fällen erwies sich das bestehende Arbeitszeitkonzept jedoch als nicht hinreichend flexibel. Die Hauptproblematik stellt sich weniger bei überraschend hoher Nachfrage, sondern vor allem bei Auftragseinbrüchen, in deren Folge die Kapazitätsauslastung sinkt. Der resultierende Personalüberhang verursacht dann Kosten, denen keine Erträge gegenüberstehen. Eine zeitflexible Anpassung der Produktion an die Auftragslage führt zu einer Kostenentlastung, da sie Lagerbestände reduziert und Durchlaufzeiten verkürzt (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 341). Gleichzeitig ermöglichen flexible Arbeitszeiten eine bessere Auslastung von kapitalintensiven Arbeitsplätzen. Je höher die Kapitalintensität eines Arbeitsplatzes ist, desto wichtiger wird die Ausweitung der Maschinenlaufzeiten, um die Fixkosten pro produzierter Einheit zu senken. Die schneller werdenden Innovationszyklen bei den Fertigungstechnologien erzwingen eine möglichst rasche Amortisation des Anlagekapitals. Die Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten und damit auch der Betriebszeiten durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet somit die Möglichkeit, die Sachkapitalrendite zu verbessern.

Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter seit den 70er Jahren zunehmend den Wunsch nach einer höheren Zeitsouveränität äußern (Hinrichs 1992; Grawert 1995). Von Beschäftigtenseite wird vielfach Interesse nach einer Abkehr von starren Arbeitszeiten bekundet, um die beiden Lebenswelten Beruf und Familie bzw. Freizeit besser aufeinander abzustimmen. Dieses Interesse wird

vor allem von weiblichen Beschäftigten geäußert, die Kinder zu betreuen haben und sich in ihrer (Arbeits-) Zeitgestaltung z.B. nach den Öffnungszeiten von Kindergärten oder Schulen richten müssen. Zunehmend äußern auch Männer einen Bedarf an flexiblen Arbeitszeitstrukturen. Bei dem Wunsch nach Zeitsouveränität geht es aber nicht nur um die Lage der Arbeitszeit, sondern auch, je nach Lebensentwurf und biographischer Phase, um deren Dauer. Zwar sprechen gegenwärtig alle Befunde dafür, dass das betriebliche Interesse an flexiblen Arbeitszeiten nicht ohne weiteres in Einklang mit den individuellen Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten zu bringen ist (vgl. Kilz/Reh 1996, S. 146), gleichwohl sind manche Unternehmen zunehmend sensibilisiert gegenüber der demotivierenden Gefahr einer systematischen Lücke zwischen realen Zeitstrukturen und Zeitinteressen der Beschäftigten.

Das Streben nach Arbeitszeitflexibilisierung und die damit verbundene Entkoppelung der individuellen Arbeitszeiten von den Betriebszeiten ist ferner die Reaktion der Unternehmen auf die sukzessive Verkürzung der tarifvertraglichen Wochen- und Jahresarbeitszeit. Die Betriebe sehen sich verstärkt dazu veranlasst, eine Neugestaltung betrieblicher Arbeitszeitmodelle zu forcieren, um Wettbewerbsfähigkeit und Erreichbarkeit trotz geringeren Arbeitszeitvolumens zu erhalten. Je kürzer die Arbeitszeiten, desto dringlicher erscheint zahlreichen Arbeitgebern eine Reform tradierter Normalarbeitszeitmuster (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 342). Dabei hat sich das arbeitszeitpolitische Instrumentarium seit den 80er Jahren drastisch erweitert. Die traditionellen Formen einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten wie Schichtarbeit, Überstunden, Teilzeitarbeit oder Gleitzeit wurden um zahlreiche neue Arbeitszeitmodelle ergänzt. Grundsätzlich stehen den Betrieben je nach unternehmensspezifischen Bedürfnissen drei Formen der Arbeitszeitflexibilisierung zur Verfügung.

Die erste Möglichkeit besteht in einer Veränderung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens. Zur Erhöhung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens stehen langfristig die Einführung von Schichtarbeit, kurzfristig die Einführung von Wochenendarbeit bzw. Feiertagsarbeit und vor allem die Anordnung von Überstunden und Sonderschichten bereit. Für eine Reduzierung des Arbeitszeitvolumens steht das Instrument Kurzarbeit zur Verfügung. In verschiedenen Tarifbezirken eröffnen Tarifverträge die Möglichkeit, die Arbeitszeit für den ganzen Betrieb oder einzelne Betriebsteile dauerhaft oder befristet und ohne vollen Lohnausgleich zu verringern (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 344). Das bekannteste Beispiel hierfür dürfte die Vereinbarung der Volkswagen AG sein (Promberger u.a. 1996).

Die zweite Möglichkeit besteht in einer Variabilisierung eines gegebenen Arbeitszeitvolumens. Hierunter fallen die Zeitmodelle, die in der Öffentlichkeit vorrangig mit dem Begriff der Arbeitszeitflexibilisierung verbunden werden. Diese werden häufig auch als „neue Formen der Arbeitszeitflexibilisierung“ bezeichnet. Dazu gehören die Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, deren ausgeprägteste Form Jahres- oder mitunter Lebensarbeitszeitmodelle darstellen, kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten bzw. Arbeit auf Abruf, neue Formen der Saisonarbeit und eine systematische Urlaubsplanung, die

darauf abstellt, die Urlaubszeiten der Mitarbeiter vorzugsweise in auftragsschwachen Jahreszeiten zu platzieren.

Die dritte Möglichkeit besteht in einer Differenzierung individueller Arbeitszeiten. Für eine größerer Differenzierung individueller Arbeitszeiten, also der vermehrten Zuweisung unterschiedlicher arbeitsvertraglich verankerter Arbeitszeitvolumina an Beschäftigte, sprechen unterschiedliche Gründe: Zum einen wird darauf verwiesen, dass zunehmend Arbeitsplätze existieren, die hohe Investitionen in die betriebliche Aus- und Fortbildung der Arbeitskräfte verlangen, deren Amortisation durch längere Arbeitszeiten gesichert wird. Der Mangel an geeigneten Fachkräften erfordert häufig die längere Einbindung der bereits beschäftigten Spezialisten in Fertigung, Verwaltung und Vertrieb in die Arbeits- und Fertigungsprozesse. Parallel hierzu werden in letzter Zeit aber auch verstärkt Formen der Reduzierung der Arbeitszeit, also der Differenzierung nach unten thematisiert. Dazu zählen die schon länger praktizierten Formen der Teilzeitarbeit, daneben seit neuerem Job-Sharing oder der gleitende Übergang in den Ruhestand.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich die verschiedenen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in der betrieblichen Praxis nicht gegenseitig ausschließen, sondern eine Bandbreite von Variations- und Kombinationsmöglichkeiten eröffnen, mit welcher die Betriebe ihren unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden können.

3.4 Institutionelle Regelungen der Arbeitsmarktordnung und ihre Auswirkungen auf bBfA

3.4.1 Die Tarifordnung

Die Lohnentwicklung muss der Produktivitäts- und Auftragsentwicklung in einem Unternehmen angemessen folgen, damit sich negative Schocks im betrieblichen Umfeld nicht in einem Abbau von Arbeitsplätzen niederschlagen. Wenn die Wertschöpfung eines Arbeitnehmers sinkt, weil sich die Produkte eines Unternehmens nicht mehr zu den bisherigen Konditionen am Markt absetzen lassen oder die Qualifikationen des Mitarbeiters aufgrund des technischen Fortschrittes ihren Wert für den Betrieb verlieren, muss auch der Lohn sinken. In kurzer Sicht sind mit der Flexibilisierung der Vergütungen zwei Vorteile verbunden. Ein Arbeitnehmer kann auf seinem angestammten Arbeitsplatz verweilen, wenn seine gefallene Wertschöpfung noch immer höher ist als in einem alternativen Beschäftigungsverhältnis. Zweitens gewinnen Mitarbeiter und Betrieb die notwendige Zeit, die berufliche, regionale und sektorale Mobilität zu erhöhen oder die Durststrecke zu überbrücken. Eine Flexibilisierung der Löhne führt automatisch zu einer Differenzierung der Verdienste, weil einzelne Wirtschaftssektoren, Unternehmen, berufliche Qualifikationen und damit einzelne Beschäftigte in unterschiedlichem Maße von den Anpassungslasten betroffen sind. Differenzierte Löhne spiegeln sich in einer flexiblen Lohnstruktur wider. Mittel- und langfristig erhalten die Arbeitnehmer auf diesem Wege nicht nur das Signal, dass sie sich

umorientieren müssen, eine flexible Vergütungsstruktur zeigt ihnen vor allem, wie sie sich umorientieren müssen, um die Chancen aus Globalisierung, Strukturwandel und technischen Fortschritt für sich persönlich zu nutzen.

Im internationalen Vergleich haben sich die sektorale, regionale und qualifikatorische Lohnstruktur nicht hinreichend flexibel auf die strukturellen Verschiebungen der Nachfrage nach Arbeitskräften ausgerichtet. Sie sind relativ starr geblieben. Trotz aller Dementis der Tarifvertragsparteien sind Tarifverträge in der derzeitigen Form offenkundig noch nicht in der Lage, eine adäquate Lohnflexibilisierung und Entgelt differenzierung zu gewährleisten. Pilotabschlüsse in bestimmten Branchen oder Tarifbezirken bilden die Messlatte für die Lohnverhandlungen in anderen Sektoren und Regionen. Der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ nivelliert die Lohnstruktur und verneint unterschiedliche ökonomische Knappheiten. Langfristig haben sich die Lohnabschlüsse vorrangig an der Inflationsrate oder der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung orientiert und nicht an den sektoralen, regionalen und betrieblichen Gegebenheiten.

Damit bleibt vielen die Einsicht in die Notwendigkeit zur beruflichen (Weiter-) Qualifizierung oder zum räumlichen Wechsel des Arbeitsplatzes verschlossen. Die starre Lohnstruktur suggeriert den Arbeitnehmern erstens, dass sich Aus- und Fortbildung als Investition in die eigene Zukunft nicht in barer Münze auszahlen, und zweitens, dass ihre alten Qualifikationen mit einer Wertschöpfung verbunden sind, welche sie durch Globalisierung, technischen Fortschritt und Strukturwandel längst verloren haben. Die Institution Flächentarifvertrag steht trotz mancher Öffnungsklausel der erforderlichen betrieblichen Lohndifferenzierung im Wege. Die Tarifverdienste laufen seit Beginn der 90er Jahre den Effektivverdiensten davon, die sogenannte Lohndrift ist negativ. Der Spielraum, Tarifierhöhungen bei einer günstigen Geschäftsentwicklung durch betriebliche Zusatzvergütungen anzureichern, hat sich erheblich verkleinert. Dies betrifft jedoch nicht nur Unternehmen, welche an einen Flächentarifvertrag gebunden sind. Die faktische Reichweite der Vereinbarungen geht noch weit über die rechtliche hinaus. Lohnvereinbarungen in einem Firmentarifvertrag und viele Arbeitsverträge in tarifungebundenen Unternehmen orientieren sich an den Verbandsabschlüssen. Fast 85 Prozent aller Beschäftigten (2002) in Westdeutschland fallen damit direkt oder indirekt in die Ägide eines Tarifvertrages. Für mehr und mehr Betriebe verliert der Tarifvertrag seine Fähigkeit, auf Veränderungen im unternehmerischen Umfeld durch den Abschluss bBfA adäquat reagieren zu können. Der Grund liegt darin, dass die deutsche Arbeitsmarktordnung auf überbetriebliche Verhandlungen, bei den zentralen Parametern der Arbeitsbeziehung, Arbeitszeit und Entgelt ausgerichtet ist. Die Notwendigkeit dezentraler Lösungen ist jedoch ein Beleg dafür, dass diese Regelungsgegenstände durch bBfA zunehmend den betriebsspezifischen Bedürfnissen angepasst werden müssen.

Die rechtlichen Grundlagen der Tarifautonomie sind im Tarifvertragsgesetz (TVG) geregelt. Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber (§ 2, 1 TVG). Die Tarifbindung

(§ 3, 1 TVG) besteht nur für ihre Mitglieder, d.h. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie das Unternehmen, das einen Firmentarifvertrag vereinbart. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass Betriebe, die Mitglieder eines tariffähigen Arbeitgeberverbandes sind, bei der Entlohnung ihrer gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer an die Lohnvereinbarungen des Tarifvertrages gebunden sind. Nun besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass mit den einzelnen nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten abweichende Regelungen bezüglich einer untertariflichen Entlohnung getroffen werden können. Eine Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern derselben Qualifikationsgruppe ist jedoch häufig aus betrieblicher Sicht nicht wünschenswert, da diese die Wanderungsbereitschaft gut qualifizierter Arbeitnehmer fördert. Zudem macht es für das Unternehmen wenig Sinn, von dieser rechtlichen Möglichkeit Gebrauch zu machen, da die betreffenden Beschäftigten, gegebenenfalls unmittelbar nach ihrer Einstellung durch den nachträglichen Gewerkschaftsbeitritt den Regelungen des geltenden Tarifvertrages unterliegen (vgl. Fitzenberger/Franz 1999, S. 439).

Die betriebliche Regelungssperre (§ 77, 3 BetrVG) und der Tarifvorrang (§ 87 BetrVG) schirmen den Flächentarifvertrag vor kollektiven abweichenden Regelungen im Rahmen bBfA ab. Zentrale Aspekte bBfA können nicht durch eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden, sofern sie Arbeitsbedingungen betreffen, welche durch einen Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden. Dazu zählen nicht nur die Höhe der Löhne und der wöchentlichen Arbeitszeiten, sondern auch zum Beispiel Aspekte der Entgeltgestaltung, Entgeltfortzahlung, Rationalisierungsschutz, Ansprüche auf Urlaub, Altersversorgung, Kündigungsschutz oder Qualifizierung sowie Gesichtspunkte der Arbeitszeitflexibilisierung. Die betriebliche Regelungssperre wird außer Kraft gesetzt, wenn eine tarifvertragliche Öffnungsklausel Möglichkeiten für abweichende Regelungen auf Betriebsebene vorsieht (§ 77, 3 BetrVG).

Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeitsgerichtsbarkeit die Durchschlagskraft des Flächentarifvertrages ohne Rücksicht auf etwaige ökonomische Zwänge verschärft hat. Tarifverträge legen zwingend Mindestarbeitsbedingungen für die tarifgebundenen Arbeitnehmer fest. Davon abweichende, insbesondere einzelvertragliche abweichende Vereinbarungen sind nach § 4 Abs. 3 TVG nur zulässig, falls sie für den einzelnen Arbeitnehmer günstiger sind, i.e. das sogenannte „Günstigkeitsprinzip“. Die derzeitige Interpretation des Günstigkeitsprinzips durch die Arbeitsgerichte billigt jedoch nur zwei Fälle, in denen von Günstigkeit aus Sicht des Arbeitnehmers auszugehen ist. Die Vergütung wird bei konstanter Arbeitszeit über das Niveau des Tarifvertrages angehoben oder die Arbeitszeit bei gleichem Entgelt verkürzt. Ein sogenannter Sachgruppenvergleich zwischen unterschiedlichen Regelungsgesichtspunkten ist nicht zulässig. Dies hat zur Folge, dass eine nicht durch eine Öffnungsklausel sanktionierte Lohnkürzung zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes stets dem Vorbehalt unterliegt, bei Klage der Gewerkschaft als Verletzung des Günstigkeitsprinzips selbst für den Fall gewertet zu werden, dass die Belegschaft freiwillig eine Lohnkonzession

einräumt. Eine Unternehmensleitung ist vor diesem Hintergrund gezwungen, abweichende Vereinbarungen mit jedem einzelnen Beschäftigten individuell auszuhandeln.

Man könnte einwenden, dass sich Unternehmen den Fesseln der Tarifautonomie durch den Verbandsaustritt entziehen könnten. Der Handlungsspielraum ist auch hier durch die Laufzeit der Tarifbindung (§ 3, 3 TVG) eingeschränkt, d.h. die Tarifgebundenheit bleibt solange bestehen bis der Tarifvertrag endet. Zudem bewirkt die Nachwirkungspflicht des Tarifvertrages (§ 4, 5 TVG), dass die tarifvertraglichen Regelungen trotz Auslaufens eines Tarifvertrages weitergelten, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Ferner verhindert § 77, 3 BetrVG selbst für tarifungebundene Unternehmen die Möglichkeit, auf kollektiver Ebene im Betrieb die Löhne zu vereinbaren. Dem einzelnen Betrieb stehen nur zwei Alternativen bei der Lohnfindung zur Verfügung. Erstens die Geschäftsführung verhandelt im Rahmen von Einzelarbeitsverträgen die Löhne separat mit jedem Mitarbeiter aus. Diese Möglichkeit scheidet i.d.R. aufgrund des hohen administrativen Aufwandes aus. Ein einzelnes Unternehmen kann zweitens dann nur noch mit einer Branchengewerkschaft direkt verhandeln. In diesem Fall verschiebt sich die Verhandlungsmacht aber deutlich zugunsten der Gewerkschaft, gerade für kleine und mittlere Betriebe. Da eine Gewerkschaft im Gegensatz zu Belegschaftsvertretungen streikberechtigt ist, muss das Unternehmen damit rechnen, dass die Vereinbarungen des Firmentarifvertrages ungünstiger ausfallen als die Regelungen des Flächentarifvertrages. Eine Eskalation verteilungspolitischer Konflikte auf betriebliche Ebene durch Streiks und Aussperrungen bedroht zudem eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Belegschaft und Geschäftsleitung in der Zukunft. Die Konfliktkosten der Arbeitskämpfe können vor diesem Hintergrund mit einer zunehmenden Dezentralisierung der Tarifverhandlungen steigen (vgl. Rosdächer 1997, S. 464).

3.4.2 Der Kündigungsschutz

Der Kündigungsschutz in Deutschland zählt zu den strengsten in der westlichen Welt. Diese Einschätzung bezieht sich weniger auf die Länge der Kündigungsfrist, die Höhe potentieller Abfindungen oder die Existenz eines Begründungszwangs, sondern insbesondere auf den Umfang und die Folgeerscheinungen der Verfahrensvorschriften. Durch den Kündigungsschutz sinkt die Fluktuation der Mitarbeiter in einem Betrieb. Entlassungen werden durch Abfindungen, durch Gehaltszahlungen während der Kündigungsfrist und durch Kosten für die Abwicklung der Kündigung verteuert. Ein Unternehmen berücksichtigt aber die höheren Trennungskosten bereits bei der Einstellungsentscheidung. Sie fällt vorsichtiger aus. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt in Deutschland deshalb höher als in Ländern mit einem geringen Kündigungsschutz. Die Geschwindigkeit, in der Arbeitsplätze abgebaut und geschaffen werden, verlangsamt sich.

Der Kündigungsschutz wirkt deshalb grundsätzlich ambivalent, die Nachteile treten jedoch insbesondere in einem betrieblichen Umfeld zu Tage, in dem Globalisierung, technischer Fortschritt und Strukturwandel eine Anpassung der Konditionen der Arbeitsbeziehungen erfordern oder die Unsicherheit über die künftige Ertragsentwicklungen erhöhen. Unrentable Arbeitsplätze können auch durch den strengsten Kündigungsschutz nicht dauerhaft gesichert werden. Im Extremfall muss eine Unternehmung Konkurs anmelden. Ersatzarbeitsplätze stehen jedoch dann nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, da das Einstellungsverhalten der Unternehmen reservierter ist. Die Chancen sind erheblich geringer, nach dem Verlust eines Arbeitsplatzes eine neue Beschäftigung zu erhalten.

Ein Mindestmaß an Arbeitsplatzsicherheit durch einen gesetzlichen Kündigungsschutz ist unumgänglich und schützt den Arbeitnehmer vor willkürlichen Entlassungen. Die Mitarbeiter werden insbesondere dann an einem hohen Bestandsschutz interessiert sein, wenn sie Qualifikationen erwerben, welche sie nur auf ihrem aktuellen Arbeitsplatz nutzen können. Problematisch ist der Kündigungsschutz in den Fällen, in denen notwendige betriebliche Anpassungsmaßnahmen übermäßig verteuert oder blockiert werden. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Verpflichtung des Arbeitgebers, sozialen Gesichtspunkten bei der Entlassungsentscheidung vorrangig Geltung einzuräumen, als Flexibilisierungshindernis anzusehen. Die Anpassungsbereitschaft der Arbeitsplatzbesitzer wird von zwei Seiten in die Zange genommen. Erstens suggeriert der hohe Kündigungsschutz den Beschäftigten eine Arbeitsplatzsicherheit, welche in einem unsicheren Umfeld mit intensivem Wettbewerb auf bestreitbaren Märkten nicht mehr existiert. Die Bereitschaft nimmt ab, Zugeständnisse bei Lohnfragen und Aspekten der betrieblichen Arbeitsbeziehung einzugehen. Zweitens erhöht sich der Widerstand der Arbeitsplatzbesitzer gegen die notwendige Lockerung der Schutzbestimmungen, denn das steigende Entlassungsrisiko bei nicht mehr zeitgemäßen Lohn- und Arbeitszeitregelungen gefährdet die gewohnten Besitzstände.

Der Kündigungsschutz in Deutschland ist Richterrecht. Dieses Richterrecht hat zunehmend an Bedeutung für die Dynamik auf den Arbeitsmärkten gewonnen. Je stärker die Justiz bei ihren Urteilen die Belange des einzelnen Arbeitnehmers gegenüber den wirtschaftlichen Notwendigkeiten im Betrieb gewichtet, desto negativer schlägt sich der Kündigungsschutz auf die Personalpolitik nieder.

3.4.3 Die Betriebsverfassung

Wenn dezentrale Anpassungsstrategien die Voraussetzung dafür sind, dass Unternehmen im Einvernehmen mit ihren Beschäftigten die Chancen von Globalisierung, technischem Fortschritt und Strukturwandel nutzen können, müssen Geschäftsleitung und Mitarbeiter gemeinsam Problemlösungen entwerfen. Der Mitbestimmung im Betrieb kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn die Anpassungslasten erfolgreich bewältigt werden sollen.

Entscheidungsprozesse müssen nicht nur schneller durchlaufen werden, sie müssen sich vor allem an den Stellen vollziehen, wo die relevanten Informationen vorliegen. Die Arbeitnehmer müssen für diese wichtige Funktion über die erforderlichen Kompetenzen verfügen und hinreichend für diese Aufgabe qualifiziert sein. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass ihre Entscheidungen im Interesse des Betriebes und im Einklang mit den Interessen seiner Eigentümer gefällt werden. Die Mitarbeiter müssen die Bereitschaft aufweisen, eigene Besitzstände aufzugeben, damit neue Wege in der Beschäftigungs- und Lohnpolitik gegangen werden können.

In Deutschland wird die betriebliche Mitbestimmung durch Gesetz geregelt. In einem stabilen betrieblichen Umfeld haben Betriebsverfassung und unternehmerische Mitbestimmung sowohl der Geschäftsführung als auch der Belegschaft eine verlässliche Grundlage geschaffen, um die Arbeitsbeziehungen zum Wohle beider Parteien zu regeln. Insbesondere in Unternehmen, welche sich durch einen hohen Grad funktioneller Arbeitsteilung und eine hierarchische Organisation auszeichnen, kann ein Betriebsrat die Interessenkonflikte zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft entschärfen helfen. Der sinkende Verbreitungsgrad der Institution Betriebsrat hat jedoch zwei potentielle Defizite der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland aufgedeckt. Eine Interessenvertretung durch einen Betriebsrat ist erstens mit einer Zentralisierung und Bürokratisierung der Entscheidungsprozesse in den Betrieben verbunden. Unternehmen laufen daher Gefahr, dass sich notwendige Anpassungsmaßnahmen durch lange, starre Informations- und Entscheidungswege verzögern. Zweitens kann die geltende Betriebsverfassung die Besitzstände der Mitarbeiter zementieren, statt deren Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit zu fördern. Wenn Arbeitsplätze, Qualifikationen oder bestimmte Tätigkeiten, Vereinbarungen über Arbeitszeiten oder Lohnmodalitäten durch Strukturwandel, Globalisierung und technischem Fortschritt auf den Prüfstand geraten, kann bei gegenwärtiger Ausgestaltung der gesetzlichen Mitbestimmung der Betriebsrat instrumentalisiert werden, um notwendige Investitions- und Organisationsentscheidungen zu behindern oder sogar zu blockieren.

In einem unsicheren Umfeld löst sich der klassische Interessengegensatz zwischen Geschäftsführung und Gesamtbelegschaft durch den höheren Wettbewerbsdruck auf. In vielen Unternehmen gehen deshalb Mitarbeiter und Management neue Wege, um innerbetrieblichen Konflikten und Anpassungswiderständen schon im Vorfeld zu begegnen. Direkte Kommunikation über informelle oder individualvertragliche Abreden sowie alternative Strukturen einer kollektiven Interessenvertretung bieten insbesondere Klein- und Mittelunternehmen und ihren Belegschaften ein effizientes und effektives Instrument zur Regelung der Arbeitsbeziehungen.

3.5 Hypothesen über unterschiedliche Formen bBfA

Wenn sich für die Unternehmen unterschiedliche Herausforderungen aus Globalisierung, Strukturwandel und technischem Fortschritt ergeben, werden auch die Anpassungsreaktionen im Rahmen bBfA differieren. Grundsätzlich können zwei Bündnistypen erwartet werden:

1. Anpassungsbündnisse federn die Folgen eines bereits eingetretenen oder kurz bevorstehenden Beschäftigungseinbruchs aufgrund einer negativen Markt- oder Technologieentwicklung ab.
2. Präventionsbündnisse richten die Arbeits- und Fertigungsprozesse auf die Anforderungen eines unsicheren Umfeldes aus, in dem schnell wechselnde Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine hohe Anpassungsflexibilität erfordern.

Beiden Bündnisformen ist gemein, dass sie explizite oder implizite Beschäftigungszusagen gegen eine Verbesserung der innerbetrieblichen Anpassungsflexibilität tauschen, um einen Standort zu halten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

3.5.1 Anpassungsbündnisse

Anpassungsbündnisse werden in Unternehmen geschlossen, in denen die Arbeitsplätze durch einen negativen Technologie- oder Nachfrageschock unter Anpassungsdruck geraten. Zunehmender nationaler und internationaler Kostenwettbewerb, der häufig mit einer stagnierenden oder rückläufigen Branchenentwicklung einhergeht, zwingt Geschäftsführungen und Belegschaften zum Abschluss eines bBfA, um die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich das Unternehmen im Wettbewerb behaupten kann.

Das Management verfolgt im Einvernehmen mit den Mitarbeitern vorrangig die Strategie, die Kosten – vor allem die Personalkosten – zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Vorhandene Effizienzpotentiale sollen effektiver erschlossen werden. Die kurzfristige Kostenentlastung durch eine Veränderung des Personalbestands rückt hingegen in den Hintergrund. Im Gegenteil, das bBfA dient der Umgehung zu hoher Kündigungsabfindungen, welche das Unternehmen an seine Liquiditätsgrenze drängen können, und der Vermeidung von Entlassungen, welche die Belegschaftsstruktur verschlechtern, wenn aufgrund der Kriterien der Sozialauswahl die Beschäftigungsverhältnisse jener Mitarbeiter aufgelöst werden müssen, welche für die nachhaltige Sicherung des unternehmerischen Erfolgs in der Zukunft unerlässlich sind. Dazu zählen insbesondere junge, gut qualifizierte Fachkräfte, deren Wiederbeschäftigungschancen trotz der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage nicht eingetrübt sind.

Motive für Anpassungsbündnisse liegen vor allem in der Abwehr bzw. Abmilderung von krisenhaften Branchenentwicklungen verbunden mit massiven Absatzrückgängen und Liquiditätsproblemen. Ziele der Bündnisse

sind vor allem die Standortsicherung, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, die Senkung der Arbeitskosten und der Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen.

Auch die Regelungsinhalte werden für Anpassungsbündnisse vermehrt auf eine nachhaltige Senkung der Kostenstruktur abzielen. Lohnzugeständnisse erfolgen vorwiegend durch eine Abschmelzung übertariflicher Leistungen und den Verzicht auf Zahlung von Überstundenzuschlägen. Im Bereich der Arbeitszeitregelungen ist mit Maßnahmen zu rechnen, welche zu einer Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich führen.

3.5.2 Präventionsbündnisse

Differenzierte Kundenwünsche, Produkt- und Prozessinnovationen stellen neue und wechselnde Herausforderungen an die Unternehmen, für die sie sich durch den Abschluss eines Präventionsbündnisses wappnen. Ohne Vorliegen einer konkreten betrieblichen Notlage verfolgen Geschäftsführung und Belegschaft gemeinsam das Ziel, die Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken und Innovationsgewinne zu generieren. Die Verarbeitung einer einmaligen betrieblichen Notlage ist zweitrangig. Vielmehr soll das bBfA das innerbetriebliche Innovations- und Effizienzpotential ausdehnen, um flexible und schnelle Reaktionen an permanent wechselnde Marktbedingungen zu ermöglichen.

Die Arbeitnehmer können jedoch nur dann Problemlösungen entwerfen, wenn ihnen ausreichend Freiraum für eigenverantwortliches Handeln eingeräumt wird. Die Geschäftsführung gibt Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter ab. Hierarchien und arbeitsteilig organisierte Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen, um Entscheidungswege und -zeiten zu verkürzen (Berthold/Stettes 2001, S. 296). Mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation versetzt das Management die Beschäftigten in die Lage, ihre Kreativität in den Innovationsprozess einzubringen. Die Produktivität steigt. Damit werden auch die Weichen für die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze gestellt.

Die Inhalte von Präventionsbündnissen sind auf eine Erhöhung der Anpassungsflexibilität ausgerichtet. Damit die Kreativitäts- und Leistungspotentiale der Mitarbeiter mobilisiert werden können, werden die Unternehmen mit Präventionsbündnissen vermehrt erfolgsabhängige Vergütungskomponenten aufweisen. Zugleich fungieren sie als Instrument der Lohnflexibilisierung, so dass die automatische Anpassung der Vergütungshöhe an die Ertragslage des Unternehmens gesonderte Verhandlungen über Lohnzugeständnisse überflüssig macht. Die Einrichtung von Arbeitszeitkonten flexibilisiert die Arbeitszeiten und richtet sie auf die Betriebsnutzungszeiten aus. Die Umstrukturierung der Arbeits- und Fertigungsprozesse umfasst die Implementierung von (teil-) autonomen Arbeitsgruppen und die Integration von Arbeitsaufgaben durch Job-Enlargement und Job-Enrichment.

4 Auswertung der Untersuchung

4.1 Methodische Grundlagen der Befragung

Im Februar 2003 wurde unter den ca. 3.000 Mitgliedsfirmen des VDMA eine Vollerhebung durchgeführt. 484 Unternehmen sendeten den vollstrukturierten Fragebogen ausgefüllt zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,13%. Im Unterschied zu bisherigen Befragungen oder Fallstudien ist die Untersuchung nicht nur als erste in der Lage, für tarifgebundene oder tariffreie sowie für mitbestimmte und mitbestimmungsfreie Unternehmen in größerem Umfang Daten zum Thema bBfA zu gewinnen, sondern spiegelt auch als erste für einen ganzen Industriezweig repräsentativ die Perspektive von Unternehmern und Geschäftsführungen wider. Die Erhebung im VDMA bietet zum einen die Möglichkeit, systematische Unterschiede zwischen Unternehmen herauszuarbeiten, welche ein bBfA schließen, und zum anderen darauf aufbauend Erkenntnisse zu gewinnen, wie arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen künftig gestaltet sein müssen, um Unternehmen und ihren Belegschaften eine erfolgreiche Zukunft in Aussicht zu stellen.

4.2 Inhaltliche Struktur der Befragung

Die quantitative Erfassung von betrieblichen Bündnissen für Arbeit setzt deren begriffliche Eingrenzung voraus. In der aktuellen Diskussion findet man eine Vielzahl an Begriffen. Für die Unternehmensbefragung wurde daher eine breite und offene Definition gewählt:

Ein betriebliches Bündnis für Arbeit ist eine freiwillige Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern zur Erreichung eines gemeinsam angestrebten Zieles, das durch abgestimmte Leistungen und Gegenleistungen beider Parteien realisiert werden soll.

Diese Definition kann das gesamte Spektrum von Übereinkünften zwischen den Betriebsparteien umfassen, welche sich in der betrieblichen Realität wiederfinden. Der Fragenbogen wurde in sieben Rubriken untergliedert, mit folgenden inhaltlichen Fragestellungen:

- Der Abschluss einer Bündnisvereinbarung, der aktuelle Stand der Bündnisverhandlungen und das Datum des Abschlusses.
- Die zentralen Motive der Bündnisvereinbarung, d.h. welche Beweggründe veranlassten das Unternehmen ein Bündnis abzuschließen.
- Die Laufzeit der Bündnisinitiative.
- Die Verhandlungsgegenstände der Bündnisinitiative, mit Zugeständnissen auf Arbeitnehmerseite in den Bereichen Entgelt und Arbeitszeit sowie einer arbeitgeberseitigen Beschäftigungsgarantie. Gleichzeitig wurde nach weiteren

Maßnahmen gefragt, welche Bereiche der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterförderung betreffen.

- Die Verhandlungspartner, der Verhandlungsprozess, der Anlass für den Abschluss und die rechtliche Form der Bündnisvereinbarung.
- Die Wirkungen der Bündnisinitiative. Hier interessierten insbesondere konkrete wirtschaftliche Ergebnisse der Bündnisvereinbarung sowie der Einfluss auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Darüber hinaus wurde nach der Bedeutung von fördernden und hemmenden unternehmensinternen und -externen Faktoren gefragt.
- Allgemeine Angaben der Unternehmen hinsichtlich Betriebsgröße, Tarifbindung und Existenz eines Betriebsrates.

Mit dieser Struktur gelang es, den vielschichtigen Aspekten bei bBfA gerecht zu werden, ohne den Aufwand für die befragten Unternehmen unverhältnismäßig auszuweiten.

4.3 Struktur der Auswertungsstichprobe

In der Auswertungsstichprobe von 443 Betrieben dominieren die mittleren Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten (= 46,3%).⁴ Kleinunternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten bilden ein gutes Drittel (= 36,1%) und Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten weisen einen Anteil von 17,6% auf.

57% der auswertbaren Fragebögen (n = 440) gaben an, dass das betreffende Unternehmen an einen Flächentarifvertrag gebunden ist. Die Tarifgebundenheit in der vorliegenden Stichprobe liegt damit deutlich über dem westdeutschen Durchschnitt von ca. 48% sowie dem in der deutschen Metall- und Elektrotechnik mit 44,3%.

Drei von vier der Unternehmen (74,9%, n= 442) gaben an, dass sie einen Betriebsrat haben. Auch die Existenz eines Betriebsrates liegt deutlich über dem westdeutschen Durchschnitt von 15,5% aller Unternehmen und von 46,2% für Betriebe mit mehr als zwanzig Mitarbeitern

Hinsichtlich des Unternehmensstandortes dominieren mit 86% (n = 444) Unternehmen in den alten Bundesländern, lediglich 10,1% befinden sich in den neuen Bundesländern und 3,8% gaben an, einen Standort in beiden Bundesländern zu haben.

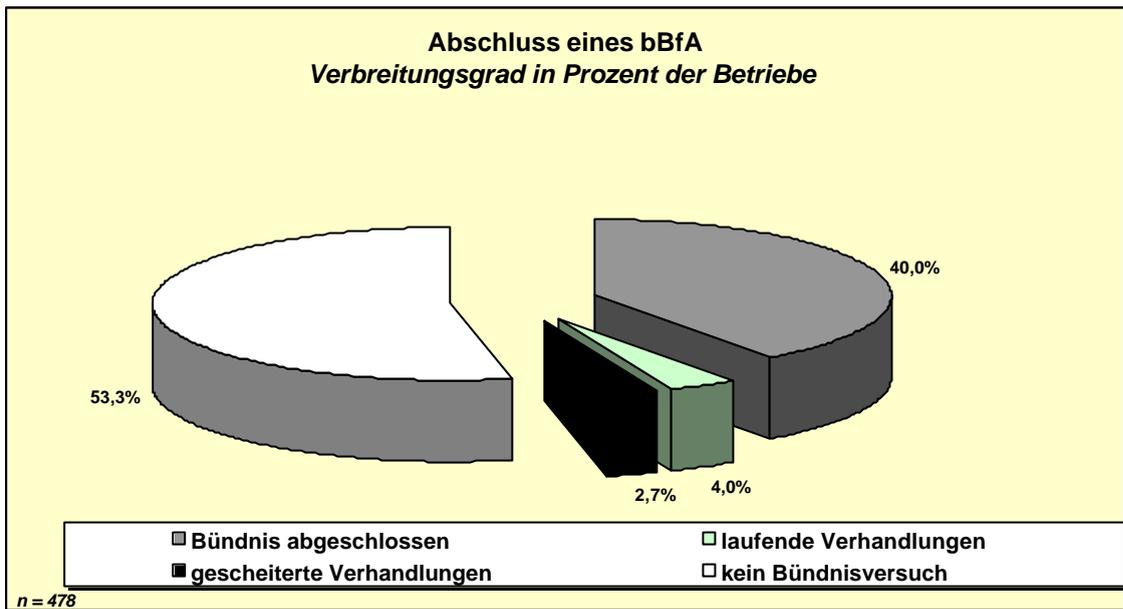
⁴ Der Buchstabe n bezeichnet im Folgenden stets die Größe der konkreten Stichprobe.

4.4 Betriebliche Bündnisse für Arbeit: allgemeine Ergebnisse und strukturelle Unterschiede

4.4.1 Der allgemeine Verbreitungsgrad betrieblicher Bündnisse für Arbeit und der Einfluss allgemeiner Unternehmensmerkmale

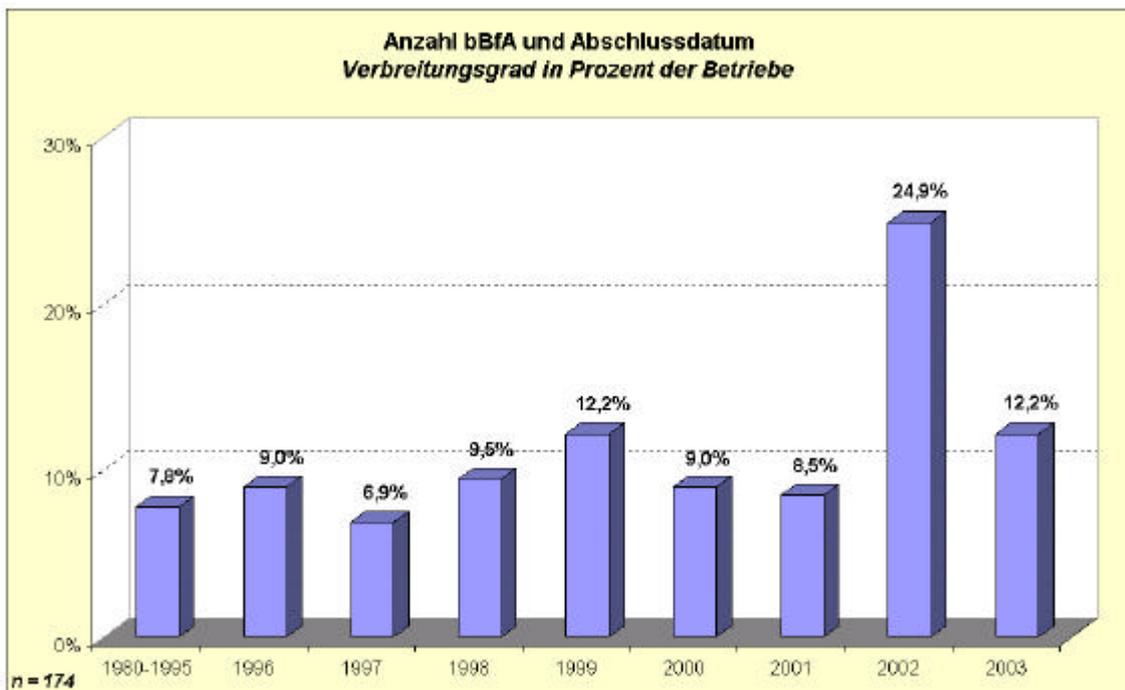
In der vorliegenden Stichprobe haben bereits 40% der Unternehmen ein betriebliches Bündnis für Arbeit abgeschlossen, weitere 4% befinden sich derzeit noch in laufenden Verhandlungen. Der hohe Verbreitungsgrad dokumentiert, dass bBfA mittlerweile zu einem wichtigen Bestandteil der betrieblichen Realität geworden sind. Die geringe Anzahl von 13 Unternehmen (2,7%), welche im Laufe der Verhandlungen mit ihren Bündnisbemühungen gescheitert sind, legt berechtigt von der Bereitschaft der Betriebspartner Zeugnis ab, für den Fall zwingender Gründe ein Einvernehmen zu erzielen. Welche Faktoren zu einem Scheitern der Bündnisverhandlungen führen, kann aufgrund der geringen Fallzahl nicht festgestellt werden.

Abbildung-1



Die Bereitschaft von Geschäftsleitungen und Mitarbeitern, bBfA zu schmieden, hat seit Mitte der 90er Jahre deutlich zugenommen. Obwohl sich die allgemeine Wirtschaftslage nach dem Konjunkturereinbruch von 1993 zwischenzeitlich wieder aufhellte blieb der Trend zu bBfA auch in den Aufschwungjahren ungebrochen.

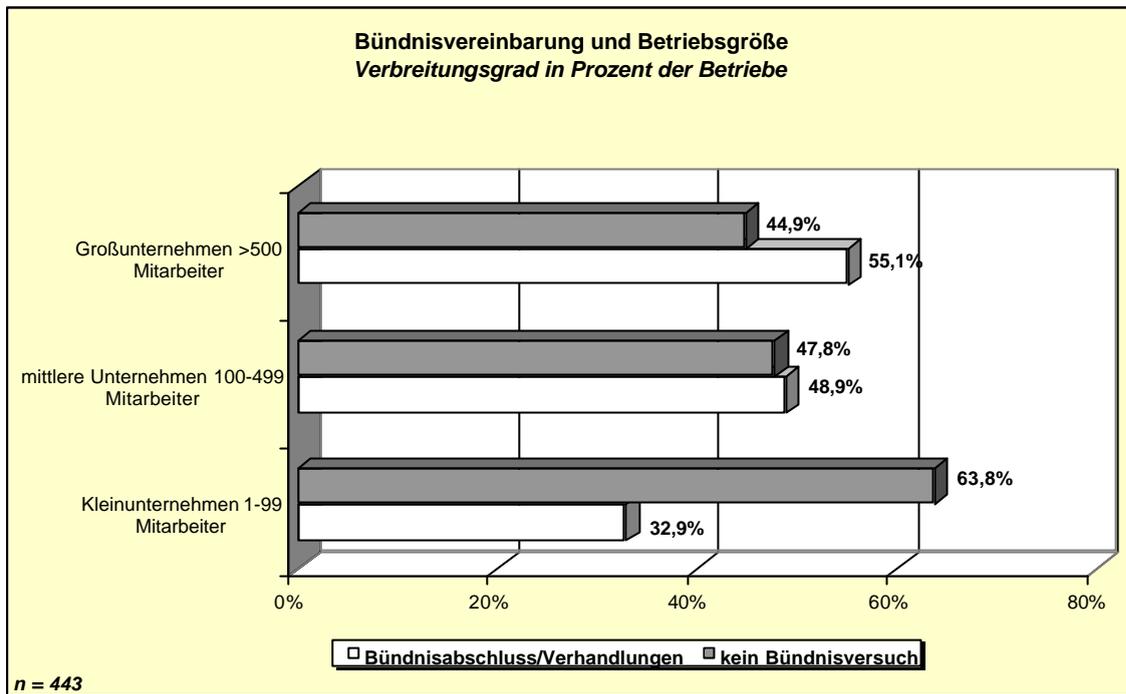
Abbildung-2



Lediglich ein Bruchteil von 1,1% der bBfA wurde in den 80er Jahren vereinbart. Deutlich häufiger tauchen die Bündnisinitiativen in den 90er Jahren auf. Weitere knapp 6,8% der bBfA wurde im Anschluss an die Wiedervereinigung geschlossen. Der überwiegende Großteil von über 90% der bBfA ist jüngeren Datums. So wurden in den Jahren 1996-2001 durchschnittlich 9% der Bündnisvereinbarungen abgeschlossen. Vor dem Hintergrund der einsetzenden Konjunkturschwäche erreichte die Bündnisaktivität im Jahr 2002 ihren Höhepunkt. Ein Viertel der bBfA wurden im Laufe des letzten Jahres vereinbart. Die Zahlen für das erste Quartal 2003 legen nahe (12,2%), dass die Anzahl der Unternehmen, welche mit ihren Mitarbeitern ein bBfA schließen, im laufenden Jahr ein neues Rekordniveau erreichen. Die zeitliche Übersicht lässt einen ersten Befund zu. Die Zunahme der Bündnisaktivitäten erfolgt in einer Zeit, in welcher die Globalisierung, der sich beschleunigende technische Fortschritt und der voranschreitende Strukturwandel die Bedingungen im wirtschaftlichen Umfeld vieler Betriebe radikal verändern. bBfA sind daher grundsätzlich als eine Anpassungsreaktion auf strukturelle Verwerfungen aufzufassen, welche aber gerade in konjunkturellen Schwächephasen für viele Betriebe zwingend erforderlich wird.

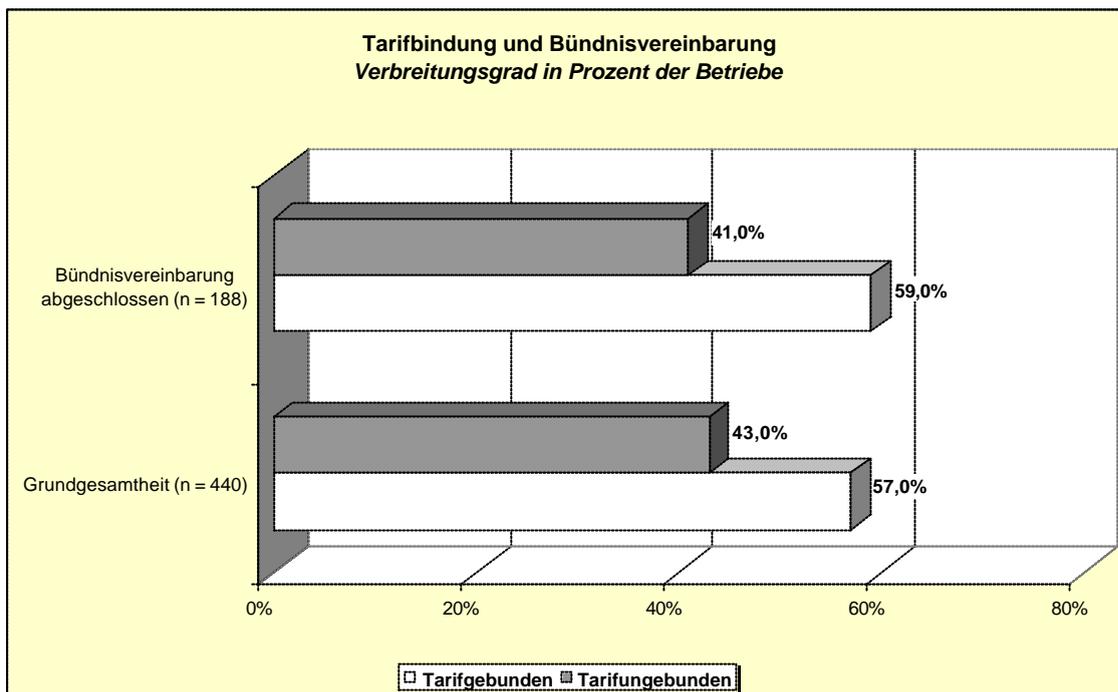
Abbildung-3 verdeutlicht den positiven Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Wahrscheinlichkeit eines Bündnisabschlusses. Während in den Kleinunternehmen lediglich ein Drittel der Betriebe (32,9%) eine Bündnisvereinbarung abgeschlossen haben, liegt der Anteil bei den mittleren Unternehmen mit 48,9% und Großbetrieben mit 55,1% deutlich höher. In Kleinbetrieben können informelle Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft bzw. den einzelnen Mitarbeitern formelle bBfA ersetzen, da der einzelne Arbeitnehmer eher als seine Kollegen in mittleren und Großbetrieben aufgrund seiner täglichen Arbeit einen Einblick in die Geschäftslage und eventuelle Anpassungserfordernisse gewinnt.

Abbildung-3



Die Tarifbindung oder Tariffreiheit hat keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein bBfA abgeschlossen wird. Der Anteil der tarifgebundenen Unternehmen mit einer abgeschlossenen Vereinbarung liegt mit 59% auf dem gleichen Niveau wie der Anteil tarifgebundener Unternehmen in der Gesamtstichprobe (57%).

Abbildung-4

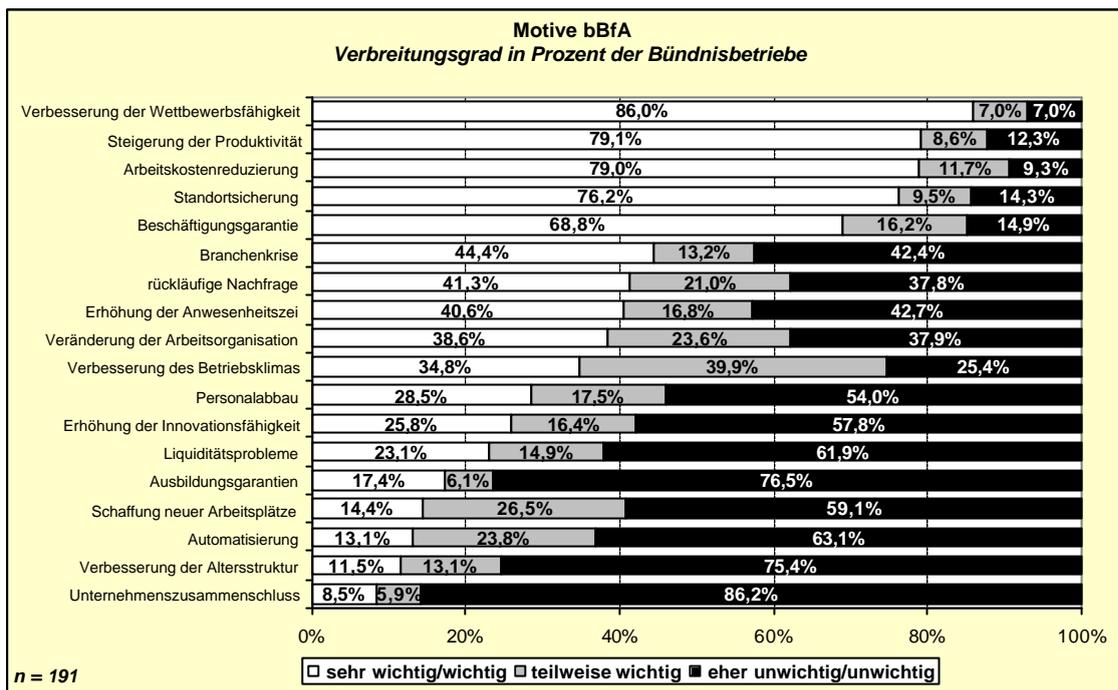


4.4.2 Die Motive und der Anlass für den Abschluss betrieblicher Bündnisse für Arbeit

Die IG Metall benannte den Abbau der Massenarbeitslosigkeit und die Stabilisierung der gesetzlichen Sozialleistungen zu den Zielen ihres damaligen Bündnisangebotes. Für ein einzelnes Unternehmen und seine Belegschaft besitzen beide Ziele unmittelbar keine Priorität. Im Vordergrund stehen vielmehr andere Gesichtspunkte: die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung des Unternehmensbestandes, die Bereitstellung einer ausreichenden Produktqualität zu einem angemessenen Preis und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die Aussicht auf langfristige Gewinne und eine angemessene Rentabilität des eingesetzten Kapitals, die Herstellung der Zufriedenheit unter den Mitarbeitern und die nachhaltige Sicherung von Einkommen und Arbeitsplätzen. Die Realisierung dieser Ziele kann dann auch mittelbar einen Beitrag für die Verbesserung der Beschäftigungslage und der Sicherung des Sozialstaates leisten.

Um einen systematischen Einblick in die spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens zu gewinnen, war es zunächst erforderlich, die Motive zu eruieren, welche Arbeitgeber und Mitarbeiter zum Abschluss eines bBfA bewegt haben.

Abbildung-5



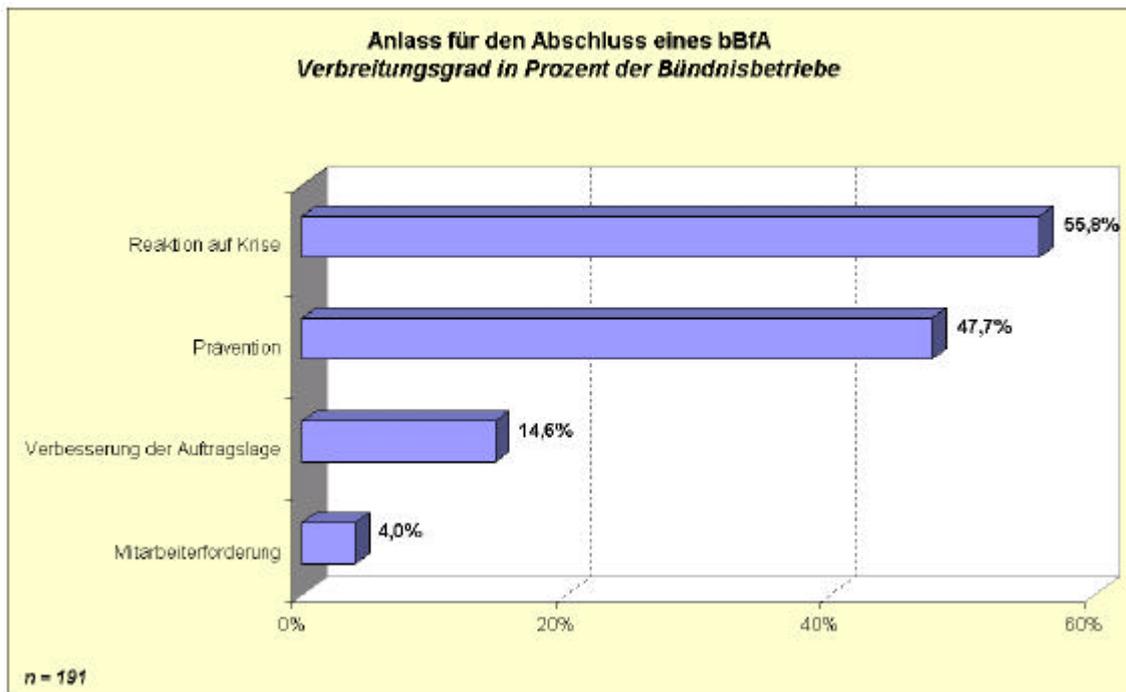
Mehr als zwei Drittel der Unternehmen mit abgeschlossenen bBfA stufen die Motive Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (86,0%), Steigerung der Produktivität (79,1%), Arbeitskostenreduzierung (79,0%), Standortsicherung (76,2%) und Beschäftigungsgarantie (68,8%) als wichtig oder sehr wichtig ein. Bei diesen dominanten Motiven handelt es sich um globale Ziele, die auf nahezu alle Unternehmen unter unterschiedlichen Bedingungen zutreffen. Für knapp ein Viertel bis die Hälfte der Unternehmen nahmen die Motive Strukturkrise der Branche, rückläufige Nachfrage, Erhöhung der Anwesenheitszeit, Veränderung der Arbeitsorganisation, Verbesserung des Betriebsklimas, Personalabbau, Erhöhung des Innovationspotentials und Liquiditätsprobleme eine wichtige oder sehr wichtige Rolle ein. Aus ihnen lässt sich bereits konkreter auf die spezifischen Problemlagen in den einzelnen Unternehmen schließen.

Die Abgabe von Ausbildungsgarantien, die Bewältigung von Automatisierung/technischer Fortschritt, die Verbesserung der Altersstruktur und die Bewältigung einer Unternehmensübernahme/-zusammenschluss sind von untergeordneter Bedeutung. Immerhin fast jeder sechste Betrieb beabsichtigte trotz anhaltender Konjunkturschwäche, im Verbund mit dem bBfA die Beschäftigung auszuweiten.

Der Anlass, welcher schließlich zum Abschluss eines bBfA geführt hat, spiegelt ebenfalls die unterschiedlichen Bedingungen und Herausforderungen zwischen den einzelnen Betrieben wider. Knapp 48% der Unternehmen beabsichtigten, durch ein bBfA einer künftigen Krise (Prävention) vorbeugend entgegenzuwirken. Über die Hälfte (56%) der Betriebe versuchten mittels

eines bBfA, eine eingetretene Krise zu bewältigen. Die Verbesserung der Auftragslage und Forderungen von Seiten der Belegschaft spielten hingegen eine untergeordnete Rolle.

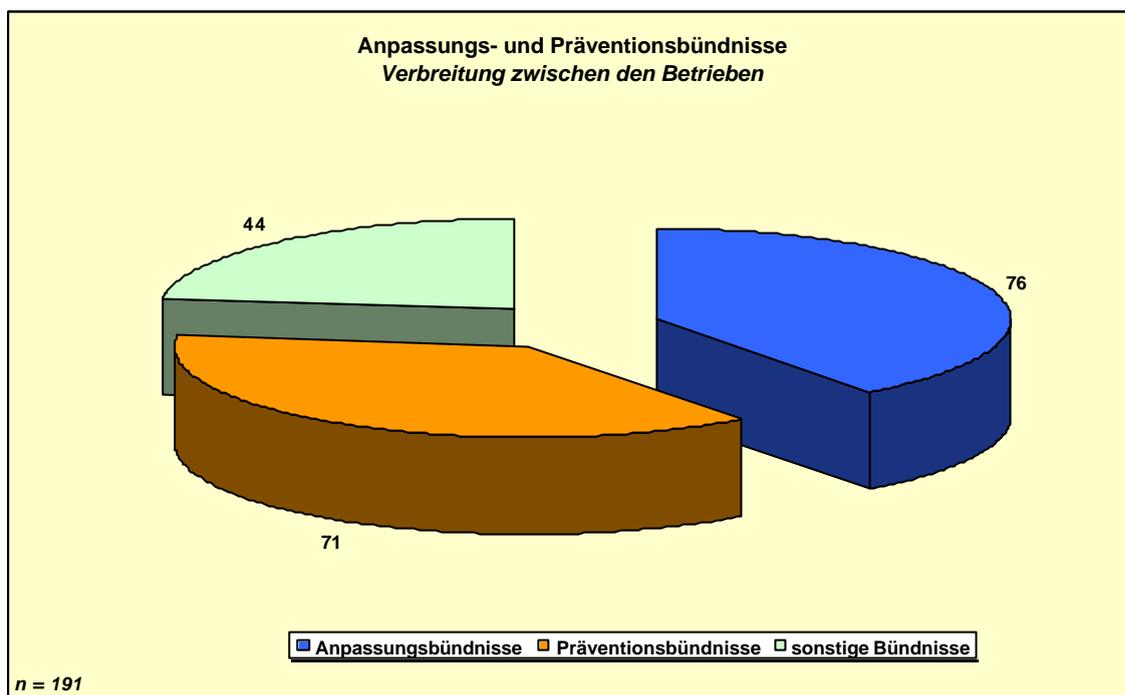
Abbildung-6



4.4.3 Motive und Anlass für den Abschluss von Präventions- und Anpassungsbündnissen

Ausgangspunkt der differenzierten Analyse war das Herausfiltern jener Betriebe, welche entweder die Reaktion auf eine Krise als Anlass anführten oder die Vorbeugung potentieller Krisen in der Zukunft. Von den 191 abgeschlossenen bBfA konnten auf diese Weise 76 Betriebe als sogenannte Anpassungsbündnisse und 71 Unternehmen als Präventionsbündnisse deklariert werden. Die restlichen 44 Betriebe konnten keinem der beiden Bündnistypen eindeutig zugeordnet werden.

Abbildung-7



Eine Kategorisierung alleine aufgrund der Angabe des Anlasses ist nicht hinreichend für eine abgesicherte Differenzierung verschiedener Bündnisformen. Unternehmen sollten sich systematisch in der Gewichtung der Motive unterscheiden, wenn sie die beiden Anlässe als Auslöser der Bündnisinitiativen anführten. Unternehmen, welche mit ihren Belegschaften Anpassungsbündnisse schließen, sollten solchen Motiven eine höhere Bedeutung zuweisen, welche auf eine eingetretene Krisensituation hindeuten. Eine Branchenkrise, eine rückläufige Nachfrage, vorhandene Liquiditätsprobleme und ein drohender Personalabbau erhalten ein deutlich höheres Gewicht als in Unternehmen, welche ihr bBfA zur Vorbeugung und Vermeidung potentieller Krisen in der Zukunft vereinbart haben. Umgekehrt nehmen in Betrieben mit Präventionsbündnissen die Motive einen erheblich größeren Raum rein, welche auf eine Ausrichtung der Arbeits- und Fertigungsprozesse auf ein unsicheres betriebliches Umfeld und der Schaffung neuer Effizienzpotentiale abzielen. Dazu zählen insbesondere die Steigerung der Produktivität, die Veränderung der Arbeitsorganisation, die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Aus der differenzierten Motivlage wird bereits deutlich, dass Anpassungsbündnisse vorwiegend dem Erhalt bestehender Arbeitsplätze dienen und Präventionsbündnisse den Spielraum für Einstellungen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze erhöhen sollen (vgl. *Abbildung-8*).

Abbildung-8

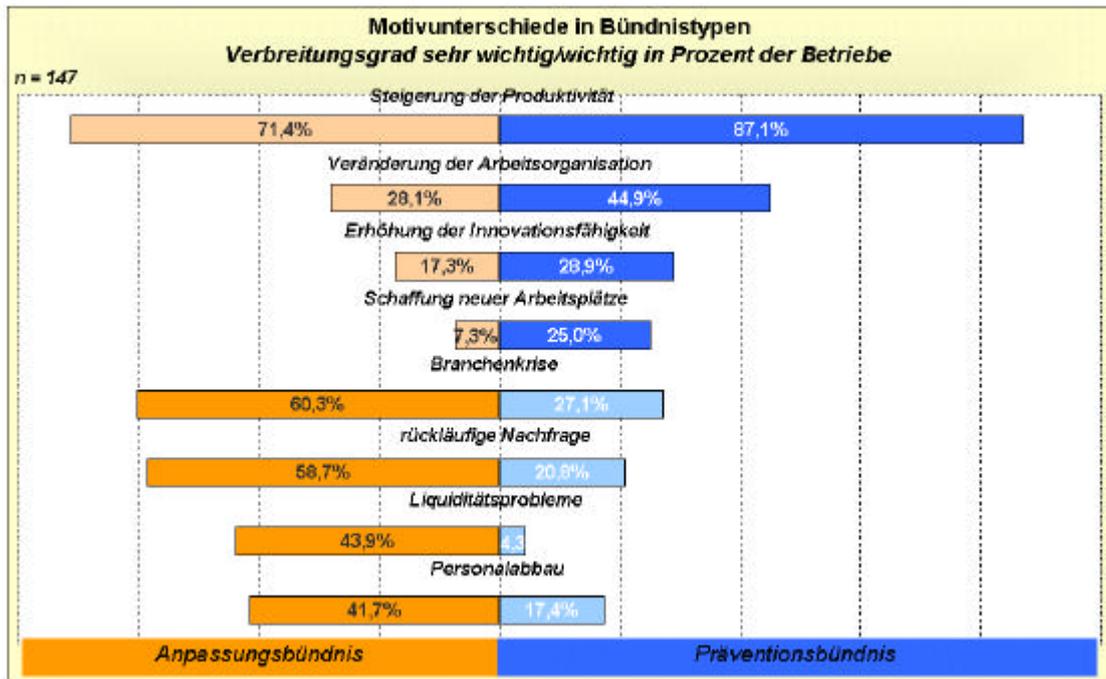
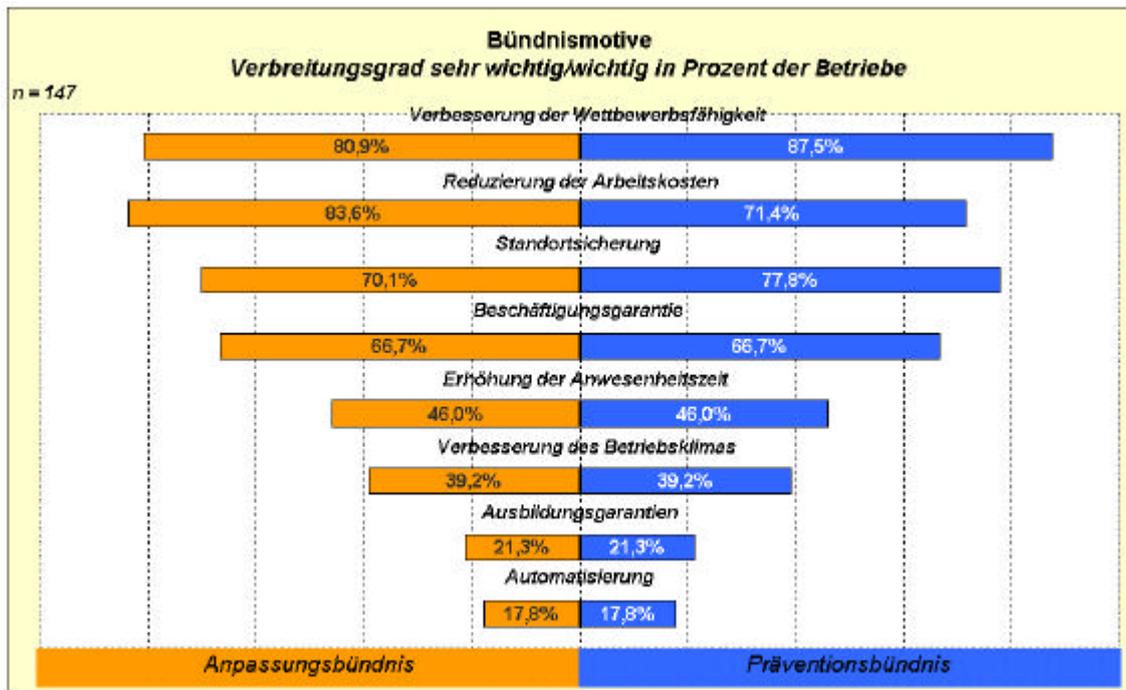


Abbildung-9 gibt einen Überblick über die Einschätzung von Bündnismotiven, die keine eindeutige Zuordnung zu einem der beiden Bündnistypen erlaubt. Sie bestätigt noch einmal, dass die relativ globalen Bündnisziele Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Reduzierung der Arbeitskosten, Standortsicherung und Beschäftigungsgarantie für den überwältigenden Großteil der Unternehmen unabhängig von ihrer gegenwärtigen Situation eine dominierende Rolle einnehmen. Lässt sich hinter Anpassungsbündnissen die Absicht vermuten, eine gegenwärtig schwierige Ertragslage zu konsolidieren, darf bei Präventionsbündnissen das Ziel unterstellt werden, die Ertragslage dauerhaft auf ein sicheres Fundament zu stellen und die Voraussetzungen für eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, des unternehmerischen Erfolges und für die dauerhafte Festigung der Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen.

Abbildung-9



4.4.4 Inhalte betrieblicher Bündnisse für Arbeit

Bei bBfA handelt es sich um beidseitige Abkommen. Sowohl die Arbeitgeber als auch die Mitarbeiter oder ihre betrieblichen Interessenvertretungen verpflichten sich zu bestimmten Leistungen und Gegenleistungen. In diesem Zusammenhang sind die Einräumung von Zugeständnissen gegenüber tarifvertraglichen Standards und die Veränderung arbeitsvertraglich festgesetzter Konditionen von besonderem Interesse. Zudem stellt sich die Frage, auf welche Weise und mit welchen Maßnahmen eine Geschäftsführung die Beschäftigten von der Notwendigkeit überzeugen kann, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb ein bBfA schließen zu müssen. Die Ebenen, auf denen zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern verhandelt wird, lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien einstufen:

1. Vereinbarungen zum Entgelt
2. Vereinbarungen zur Arbeitszeit
3. Vereinbarungen über begleitende Maßnahmen

4.4.4.1 Bündnisfeld: Vereinbarungen zum Entgelt - allgemeine Trends

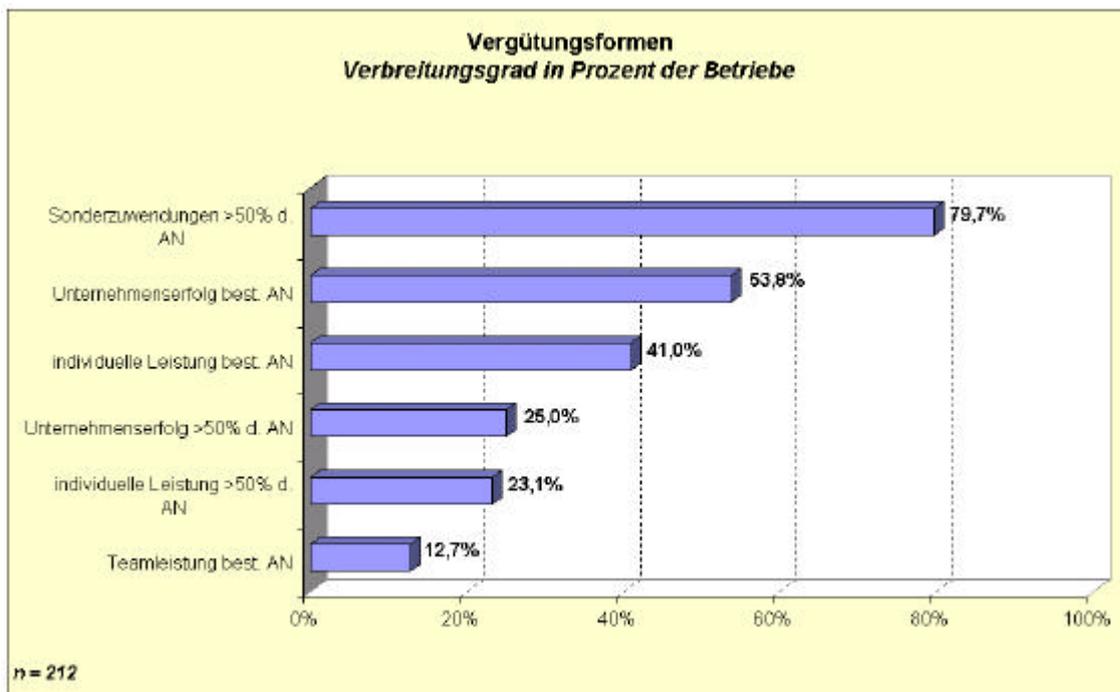
Vereinbarungen zum Entgelt dienen zunächst dem Ziel, Löhne und Gehälter zu flexibilisieren, sie an die Ertrags- und Auftragslage des Unternehmens anzugleichen und damit eine direkte Reduzierung der Arbeitskosten

herbeizuführen. Die Unternehmensleitungen müssen dabei berücksichtigen, dass die Beschäftigten ein hohes Interesse an einem stabilen Einkommen haben. Bei einer Veränderung von Arbeitsentgelten stellt sich die Frage, welche Komponenten betrieblicher Entgeltsysteme überhaupt einen Anpassungsspielraum bieten und in welchem Umfang sie modifiziert werden können, damit sie zur Realisierung der Bündnisziele aus Arbeitgeberperspektive beitragen, ohne die Zustimmungsbereitschaft der Mitarbeiter zu gefährden.

Eine erste Möglichkeit zur Flexibilisierung der Vergütungen besteht darin, übertarifliche Leistungen abzuschmelzen oder Überstundenzuschläge zu reduzieren. Eine zweite Möglichkeit besteht in der Implementierung einer Erfolgsbeteiligung. Sie flexibilisiert automatisch Löhne und Gehälter und damit die Arbeitskosten. Sie leistet die Gewähr, dass in ertragsschwachen Zeiten die Belegschaftsstärke ohne zusätzlichen Verhandlungsaufwand aufrecht erhalten werden kann. Eine Erfolgsbeteiligung trägt zudem dazu bei, die Motivation der Arbeitnehmer zu erhöhen. Sie leistet damit einen unverzichtbaren Beitrag zur Steigerung der Produktivität.

Aus *Abbildung-10* können die wichtigsten Entgeltkomponenten entnommen werden, welche über den fixen Grundlohn hinausgehen. Sonderzuwendungen, insbesondere Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie ein 14. Monatsgehalt, werden regelmäßig von der überwältigenden Mehrheit aller Unternehmen mit abgeschlossenen bBfA (79,7%) geleistet. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,8%) beteiligen bestimmte Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, vier von zehn Betrieben verwenden zusätzlich für bestimmte Beschäftigte individuelle Leistungskriterien. Es ist davon auszugehen, dass unter beide Rubriken insbesondere Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter fallen sowie Beschäftigte in der Produktion, welche Akkordprämien erzielen können. In jüngerer Vergangenheit haben sich zunehmend auch Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter als Bewertungsgrundlage für individuelle Zusatzzuwendungen der individuellen Leistung etabliert. Jedes vierte Unternehmen beteiligt mehr als die Hälfte seiner Belegschaft am Unternehmenserfolg (25%) oder entlohnt sie mit individuellen Leistungszulagen (23,1%). Jeder achte Betrieb vergütet bestimmte Mitarbeiter für die in Teams bzw. Arbeitsgruppen gemeinsame erbrachte Leistung.

Abbildung-10



In knapp 60% der Unternehmen, welche ein bBfA abgeschlossen haben, waren die Beschäftigten zu Lohnkonzessionen bereit.

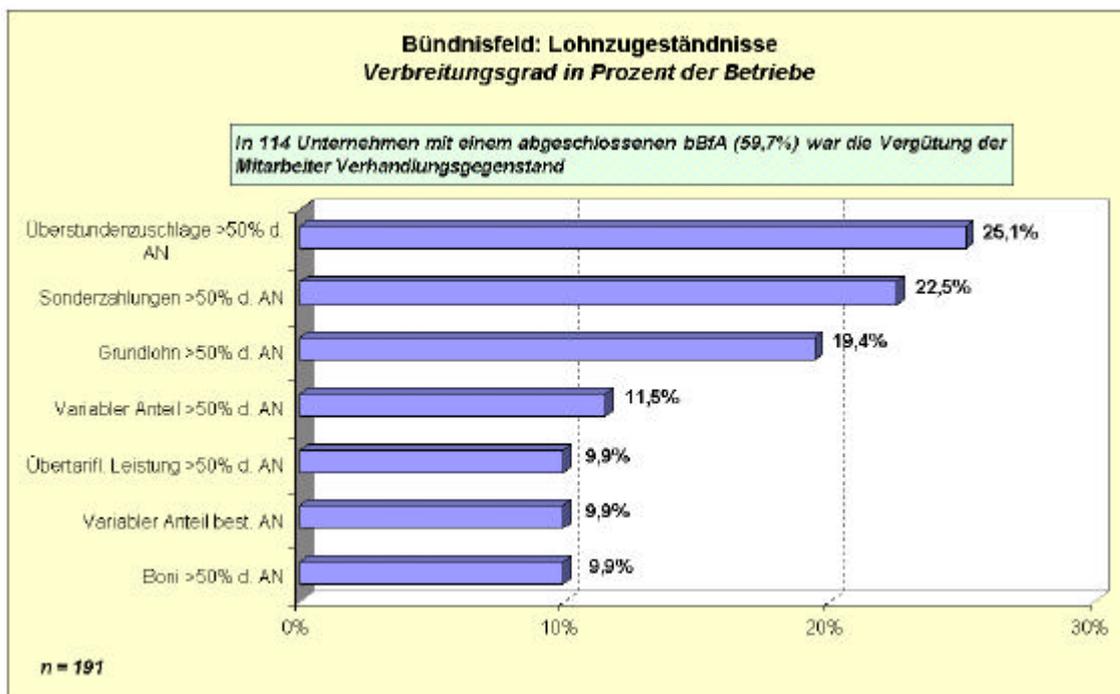
Die Lohnzugeständnisse bezogen sich primär auf die Reduzierung von Überstundenzuschlägen für die Mehrheit der Belegschaft mit 25,1% der Unternehmen und auf die Reduzierung von Sonderzahlungen für die Mehrheit der Belegschaft (22,5%). Die Befragungsergebnisse sind ein klares Signal dafür, dass Arbeitgeber das Interesse ihrer Beschäftigten an einem ein konstanten Grundgehalt im Auge behalten. Weniger als ein Fünftel der Unternehmen (19,4%) haben den Grundlohn für die Mehrheit der Belegschaft gesenkt.

Deutlich seltener enthielten die bBfA Lohnzugeständnisse bei den variablen Vergütungsbestandteilen für die Mehrheit der Belegschaft mit 11,5% oder für bestimmte Mitarbeitergruppen mit 9,9%. Dies spricht dafür, dass bei Existenz von flexiblen Entgeltbestandteilen ohnehin kaum Korrekturbedarf besteht, sofern sie in ihrer Ausgestaltung eine flexible Anpassung der Vergütung an die Ertragslage des Unternehmens ermöglichen.

Die Reduzierung übertariflicher Leistungen für die Mehrheit der Beschäftigten spielt zwar wider Erwarten eher eine untergeordnete Rolle (9,9% der Fälle), erklärt sich durch den Umstand, dass auch tarifungebundene Betriebe unter den 59,7% sind, welche über Löhne und Gehälter verhandelten. Ferner ist die Lohndrift seit Beginn der 90er Jahre negativ. Dies bedeutet, dass die effektiven Verdienste weniger stark gestiegen sind als die Tarifverdienste. Tarifgebundene Betriebe waren bereits im Verlauf regulärer Tarifabschlüsse in

den letzten 13 Jahren dazu gezwungen, die vorgeschriebenen Lohnzuwächse mit freiwilligen Zuwendungen zu verrechnen.

Abbildung-11



4.4.4.2 Bündnisfeld: Vergütung bei Anpassungs- und Präventionsbündnissen

Anpassungs- und Präventionsbündnisse weisen die Gemeinsamkeit auf, dass die Sicherung bzw. Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze ein zentrales Motiv für den Abschluss der Bündnisvereinbarung darstellt. Beide Bündnistypen können als Ansatzpunkt die Reduzierung der Arbeitskosten wählen, wenn auch mit einer unterschiedlichen Intention.

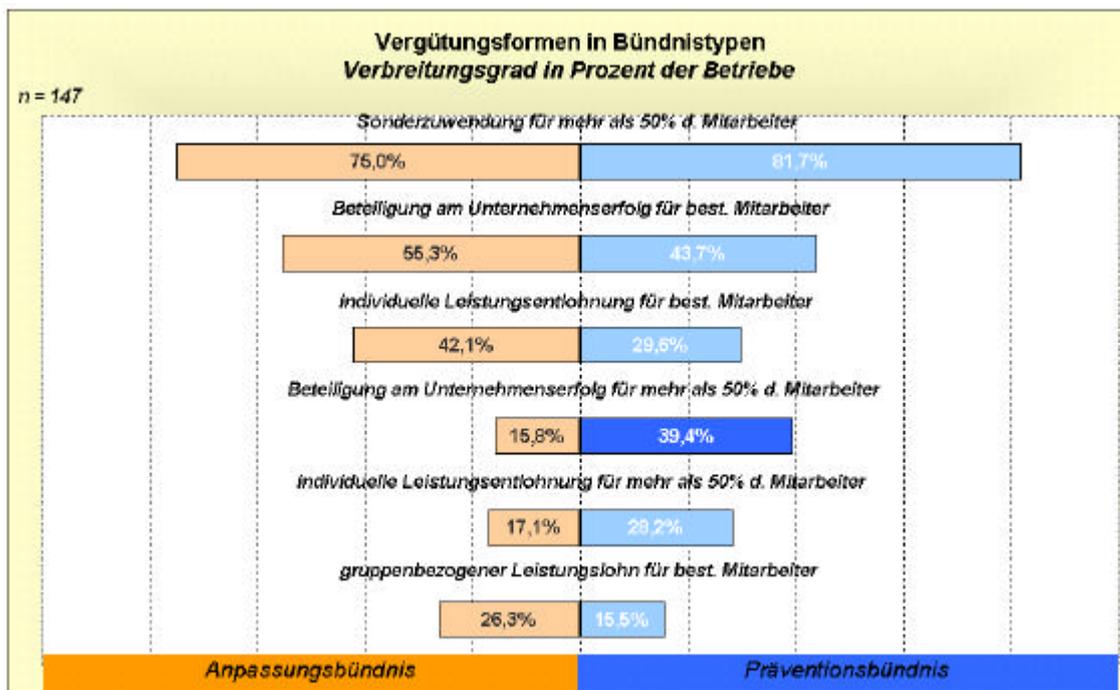
Für Präventionsbündnisse, die sich in einem Umfeld mit unvorhersehbaren Marktentwicklungen, starkem Wettbewerb, schnellem Wechsel der Kundenbedürfnisse und einer hohen Dynamik des technologischen Wandels bewegen, stellt die Erhöhung der Anpassungsflexibilität den zentralen Baustein für eine erfolgreiche Zukunft dar. Im Mittelpunkt steht eine veränderte Sichtweise des Beschäftigten als Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg. Das Entgeltsystem fungiert nicht nur als Instrument der Geschäftsführung, die Arbeitnehmer zur Erbringung der erwünschten Arbeitsleistung zu motivieren, sondern dient auch als Ansporn für die Erweiterung der Fähigkeit, sich auf permanent ändernde unternehmensexterne und -interne Veränderungen einstellen zu können. Mehr noch, der Mitarbeiter soll durch vorausschauendes Mitdenken präventiv handeln, damit eine eintretende Krisensituation erst gar nicht entsteht. Der Arbeitnehmer wird für wirtschaftliche Erfolge, welche auf seinem kreativen und

innovativen Verhalten beruhen, fair und angemessen entlohnt. Gleichzeitig führt ihm die Flexibilität seine Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens, die Sicherheit der Arbeitseinkommen und Arbeitsplätze vor Augen. Die Teilflexibilisierung der Vergütung ermöglicht nicht nur die Anpassung der Arbeitskosten an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, sondern erhöht zugleich die Sicherheit des Arbeitsplatzes und damit des Grundeinkommens.

Eine Anpassung der Arbeitskosten an die Ertragslage des Unternehmens durch eine Flexibilisierung der Löhne und Gehälter kann zum Beispiel über eine erfolgsabhängige Gestaltung von Entgeltbestandteilen erfolgen. Die Personalkosten werden in ertragsschwachen Zeiten automatisch gesenkt. Das Unternehmen überwälzt aber nicht nur einen Teil des Risikos, sondern es beteiligt die Beschäftigten auch an den Chancen einer prosperierenden wirtschaftlichen Entwicklung. Sie entlastet Geschäftsleitung und Mitarbeiter von unnötigen Konflikten über die Verteilung von Gewinnen und Erträgen bei guter Geschäftslage. Eine Erfolgsbeteiligung entfaltet daher gleichzeitig eine Versicherungsfunktion für Geschäftsleitungen und Belegschaften und eine Friedensfunktion. Die Kooperationsbereitschaft beider Seiten bleibt auch in schwierigen Zeiten gewahrt.

Abbildung-12 bestätigt, dass zwischen der Beteiligung am Unternehmenserfolg für die Mehrheit der Arbeitnehmer und dem Bündnistyp ein signifikanter Unterschied besteht. Die Häufigkeit einer Erfolgsbeteiligung für mehr als 50% der Arbeitnehmer ist mit 39,4% der Betriebe um mehr als das Doppelte so hoch wie in Anpassungsbündnissen mit lediglich 15,8%. Ein individueller Leistungslohn für mehr als 50% der Mitarbeiter ist bei Präventionsbündnissen mit 28,2% gegenüber 17,1% bei Anpassungsbündnissen häufiger vertreten, wenn auch der Unterschied statistisch nicht abgesichert ist. Selektive Vergütungsformen, die eine ertragsabhängige (55,4% gegenüber 43,7%) oder leistungsabhängige (42,1% gegenüber 29,6%) Komponenten für bestimmte Mitarbeitergruppen enthalten sind zwar häufiger in Unternehmen mit Anpassungsbündnissen vorzufinden, die Unterschiede sind aber ebenfalls nicht signifikant. Gleiches gilt für den gruppenbezogenen Leistungslohn für bestimmte Mitarbeitergruppen mit 26,3% bei Anpassungsbündnissen gegenüber 15,5% bei Präventionsbündnissen.

Abbildung-12

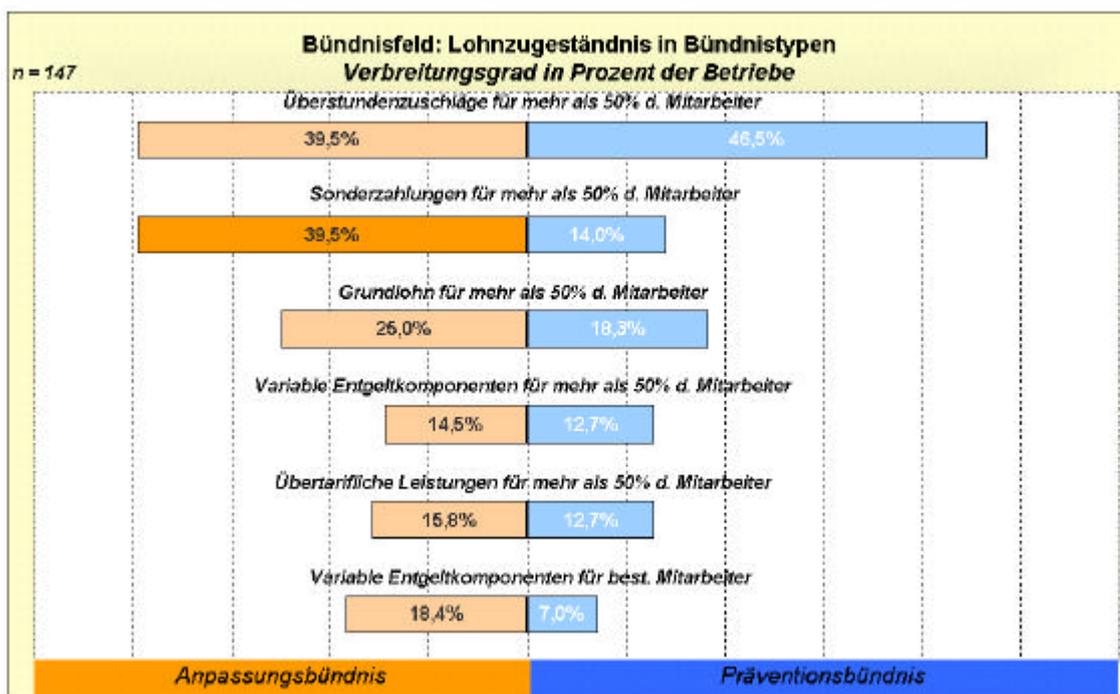


Da eine Erfolgsbeteiligung eher in Präventionsbündnissen die Löhne automatisch flexibilisiert und die Arbeitskosten an die Ertragslage anpasst, sind Verhandlungen über Löhne und Gehälter im Rahmen eines bBfA häufiger in Unternehmen mit Anpassungsbündnissen zu verzeichnen. Während Entgeltgesichtspunkte in zwei von drei Anpassungsbündnisse (67,6%) diskutiert worden sind, gilt dies nur für die Hälfte der Präventionsbündnisse (51,5%).

Anpassungsbündnisse dienen der Bewältigung von Herausforderungen, welche durch eine nicht antizipierte Veränderung im Unternehmensumfeld hervorgerufen werden, und zielen auf die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit existierender Arbeitsplätze. Eine unmittelbar realisierbare Maßnahme besteht in einer Arbeitskostenreduzierung, welche im Rahmen einer Absenkung oder Abschaffung von Entgeltkomponenten erfolgt. Mit Ausnahme der Überstundenzuschläge sind die Mitarbeiter in Betrieben mit Anpassungsbündnissen häufiger zu Lohnzugeständnissen bereit gewesen. Statistisch abgesichert ist insbesondere der Unterschied bei der Verringerung von Sonderzahlungen. Der Anteil der Betriebe mit Anpassungsbündnissen liegt beinahe um das Dreifache höher als bei Präventionsbündnissen (39,5% versus 14%). Von den anderen Entgeltbereichen, in denen die Mitarbeiter einem Verzicht zugestimmt haben, sticht lediglich noch die individuelle variable Vergütung ins Auge. In 18,4% der Anpassungsbündnisse verzichten einzelne Beschäftigte auf die Auszahlung flexibler Vergütungsteile oder akzeptieren eine Verschärfung der zugrundeliegenden Leistungskriterien. Dies ist deutlich häufiger als bei Präventionsbündnisse mit 7,0%. Die Unterschiede bei Zugeständnissen in den übertariflichen Leistungen, den variablen

Entgeltkomponenten für die Mehrheit der Beschäftigten und beim Grundlohn sind hingegen vernachlässigbar. Dies gilt zwar auch für die Unterschiede bei Zugeständnissen im Bereich von Überstundenzuschlägen, im Unterschied zu den vorigen Aspekten nützt ein größerer Anteil von Präventionsbündnissen (46,5%) eine Verringerung oder den Wegfall von Überstundenzuschlägen zur Absenkung der Arbeitskosten als in Anpassungsbündnissen.

Abbildung-13



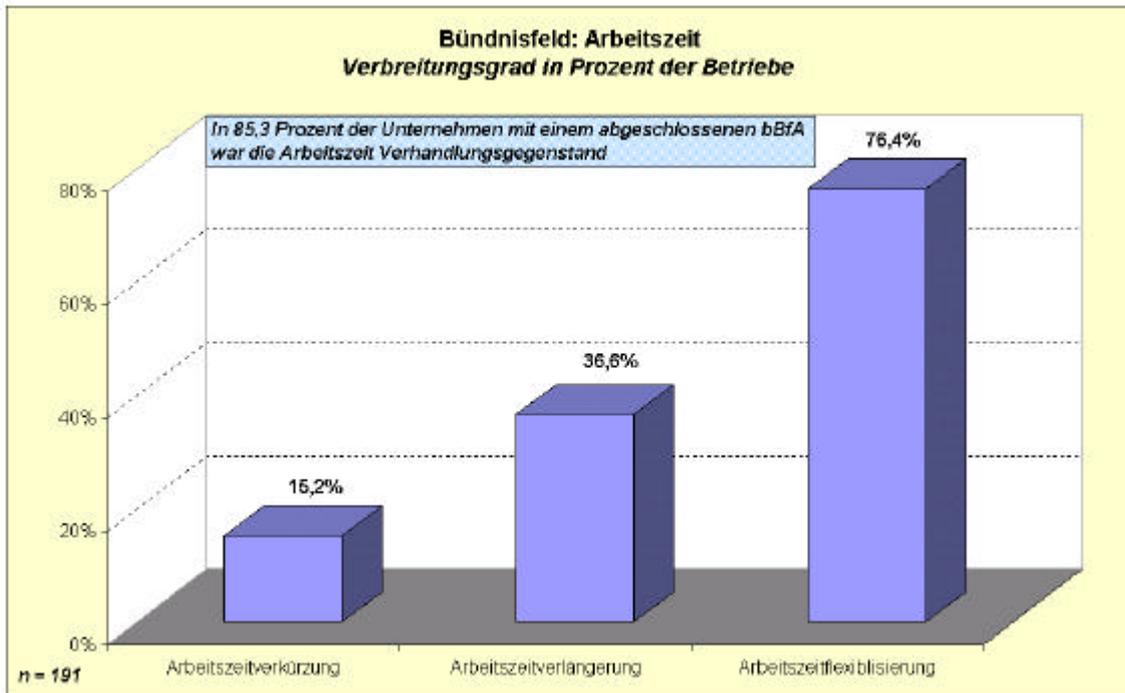
4.4.4.3 Bündnisfeld - Vereinbarungen zur Arbeitszeit: allgemeine Trends

Den Arbeitszeitmaßnahmen kommt angesichts veränderter Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld eine hohe Bedeutung zu. Flexible Arbeitszeitsysteme ermöglichen den Unternehmen, gegenüber ihren Kunden die Termintreue zu gewährleisten und kurze Lieferfristen einzuhalten. Arbeits- und Betriebszeiten werden synchronisiert und den Auftragseingängen angepasst, um den Bedürfnissen des Kunden in einem intensiven Wettbewerbsumfeld besser und vor allem schneller gerecht werden zu können. Unter Ertragsgesichtspunkten können die Arbeitskosten sinken, weil Leerzeiten umgangen werden und zuschlagspflichtige Mehrarbeit vermieden wird. Die Amortisation des eingesetzten Kapitals wird durch eine optimale Auslastung der Betriebsmittel gesichert, schnellere Durchlaufzeiten und eine geringere Lagerhaltung senken die Produktionskosten.

Ferner vermeidet die flexible Arbeitszeitverteilung die Überbelastung der Mitarbeiter und die damit verbundenen Risiken in Form von Fehlzeiten und Erkrankungen. Sie motiviert den Mitarbeiter, denn die Arbeitszeitverteilung

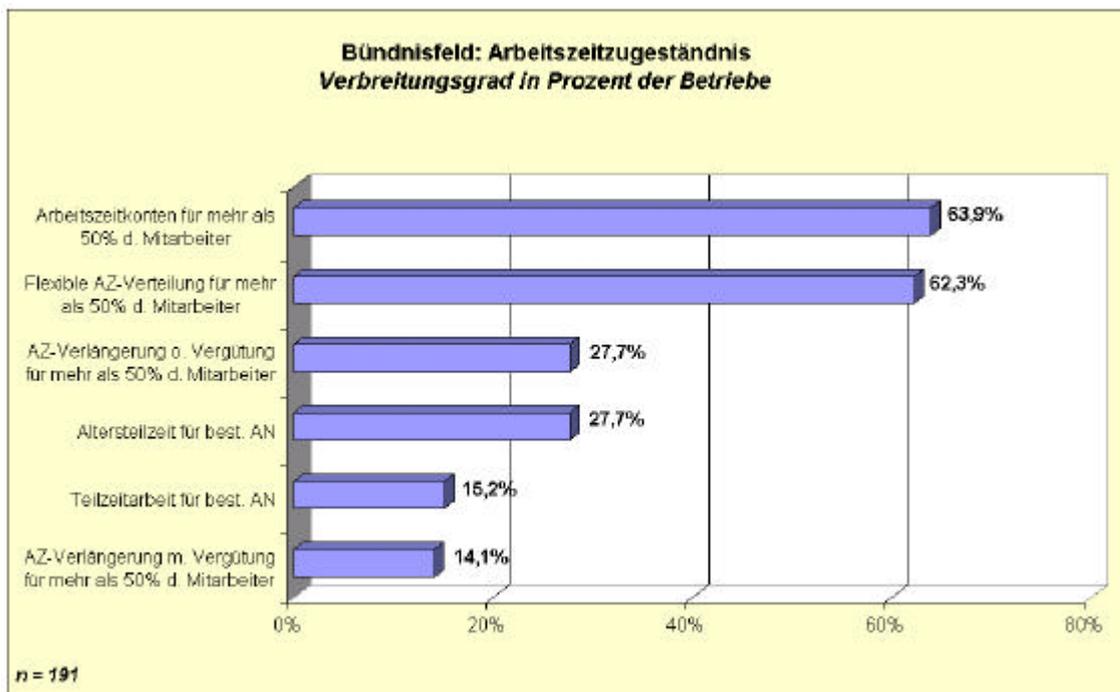
kann in Abstimmung mit den Arbeitsabläufen an seine individuelle Bedürfnisse angelehnt werden und zugleich die Beschäftigungssicherheit fördern.

Abbildung-14



Gegenüber den Löhnen sind Vereinbarungen zur Arbeitszeit mit 85,3% der bBfA erheblich verbreiteter. Dies spricht dafür, dass Unternehmen in erster Linie versuchen, durch Arbeitszeitmaßnahmen die Arbeitskosten indirekt zu reduzieren und die Produktivität zu verbessern, ohne das Entgelt der Arbeitnehmer direkt anpassen zu müssen. Vorwiegend zielen die Regelungen darauf ab, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren (76,4%). Eine Verlängerung der Arbeitszeit wurde in gut jedem dritten Betrieb angestrebt (36,6%), eine Arbeitszeitverkürzung hingegen lediglich in jedem sechsten (15,2%). Die Dominanz der Arbeitszeitflexibilisierung gegenüber einer Veränderung der Länge der Arbeitszeit ist insofern nicht überraschend, dass mit einer Flexibilisierung für einen bestimmten Zeitraum sowohl eine Verlängerung als auch eine Verkürzung der vertraglichen Regelarbeitszeit verbunden sein kann.

Abbildung-15



Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch der hohe Verbreitungsgrad von Arbeitszeitkonten für mehr als 50% der Arbeitnehmer (63,9%), welche von den Unternehmen im Rahmen des bBfA implementiert worden sind, um die Arbeitszeit zu flexibilisieren.

Sie haben den Vorteil, dass sie ein effizienzförderndes Arbeits- und Betriebszeitmanagement erlauben, und können gegenwärtig als das bedeutendste Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung angesehen werden. Durch die verschiedenen Modelle von Arbeitszeitkonten können Arbeitskräfteeinsatz und Arbeitsanfall besser aufeinander abgestimmt und somit Leerzeiten vermieden werden. So lässt sich beispielsweise die Verringerung von Produktdeckungsbeiträgen vermeiden, die üblicherweise mit unterausgelasteten Kapazitäten einhergehen. Die Umwandlung bisher verbuchter Überstunden in Arbeitszeitguthaben, die entweder in Freizeit ausgeglichen werden können oder nach Ablauf einer vereinbarten Frist nach Normalstundensätzen ausbezahlt werden, spart zudem die Auszahlung von Überstundenzuschlägen ein. Arbeitszeitkonten tragen jedoch nicht nur zu einer besseren Bewältigung der betrieblichen Erfordernisse bei, sondern fördern auch die Zeitsouveränität der Beschäftigten. Sie wirken somit auf zweifache Weise produktivitätssteigernd und arbeitskostenreduzierend.

Fast drei von zehn Betrieben haben auf die Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld mit einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich für mehr als die Hälfte der Belegschaft reagiert. Ebenfalls nahezu ein Drittel der Unternehmen mit bBfA nutzt die gesetzlichen Möglichkeiten zur Einführung von Altersteilzeit für ältere Arbeitnehmer (27,7%). Das Angebot von Altersteilzeit nach dem

Altersteilzeitgesetz kann als Gegenleistung des Arbeitgebers interpretiert werden, weil sie auf der einen Seite den Wünschen vieler älterer Mitarbeiter entgegenkommt und auf der anderen Seite aufgrund der Wiederbesetzungsklausel einen positiven Beschäftigungseffekt auslöst.

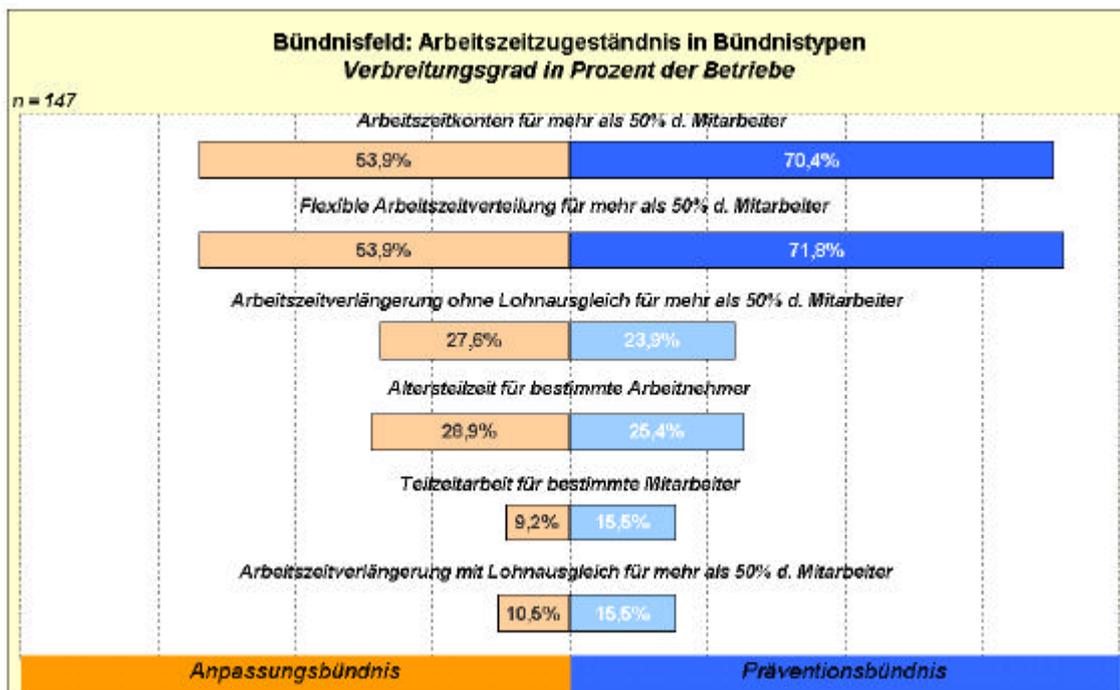
Die Ausdehnung von Teilzeitarbeit für bestimmte Arbeitnehmer wird dagegen lediglich in 15,2% der Fälle vereinbart. Sie dient erstens dazu, die Arbeitszeiten den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter anzupassen und zweitens ein rückläufiges Arbeitsvolumen zu stabilisieren. Eine Verlängerung der Arbeitszeit mit Lohnausgleich ist ebenfalls nur begrenzt verbreitet (14,1%). Solche Unternehmen streben weniger nach einer direkten Reduzierung der Lohnkosten, sondern vermeiden bei einer verbesserten Auftragslage die Zusatzkosten, welche mit Neueinstellungen verbundenen sind.

4.4.4.4 Arbeitszeitgeständnisse bei Anpassungs- und Präventionsbündnissen

Präventionsbündnisse werden geschlossen, um neue Effizienzpotentiale für eine unsicheres Umfeld zu schaffen, während Anpassungsbündnisse vorhandene Potentiale erschließen sollen, um auf eine bereits eingetretene Situation reagieren zu können.

Die Ausrichtung auf internationalen Märkten mit starken Schwankungen in Auftragseingängen und Kundenwünschen erfordert eine hohe Anpassungsflexibilität der Arbeits- und Produktionsprozesse und eine ständige Erreichbarkeit von Verwaltungs- und Vertriebsabteilungen. Dementsprechend ist der Verbreitungsgrad einer flexiblen Arbeitszeitverteilung in Präventionsbündnissen (71,8%) höher als in Anpassungsbündnissen (53,9%) und damit auch die einhergehende Einführung von Arbeitszeitkonten für die Mehrheit der Belegschaft mit 70,4% gegenüber 53,9% von größerer Bedeutung. Das Instrument der Arbeitszeitkonten repräsentiert die für Präventionsbündnisse erforderliche Kombination einer flexiblen Verteilung der Arbeitszeit an betriebliche Erfordernisse mit dem Mitarbeiterwunsch nach Beschäftigungssicherheit. Unsicherheiten auf den Absatzmärkten, die als vorübergehende Schwankungen der Produktnachfrage auftreten, lassen sich in Arbeitszeitkonten abfangen. Arbeitszeitkonten ersetzen die fehlende Planungssicherheit für Unternehmen mit Präventionsbündnissen durch die intertemporale Umverteilung der Arbeitszeit und dienen folglich der dauerhaften Sicherung bzw. Stabilisierung von Beschäftigung. Die ebenfalls hohe Bedeutung von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Anpassungsbündnissen verdeutlicht das Potential einer Synchronisierung von Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten an eine einmal veränderte Auftragslage, zu einer Entlastung der Arbeitskosten selbst kurzfristig beizutragen. Sie ist ferner ein Indiz für eine höhere Bereitschaft der Mitarbeiter zu Konzessionen im Bereich der Arbeitszeit als in Entgeltfragen.

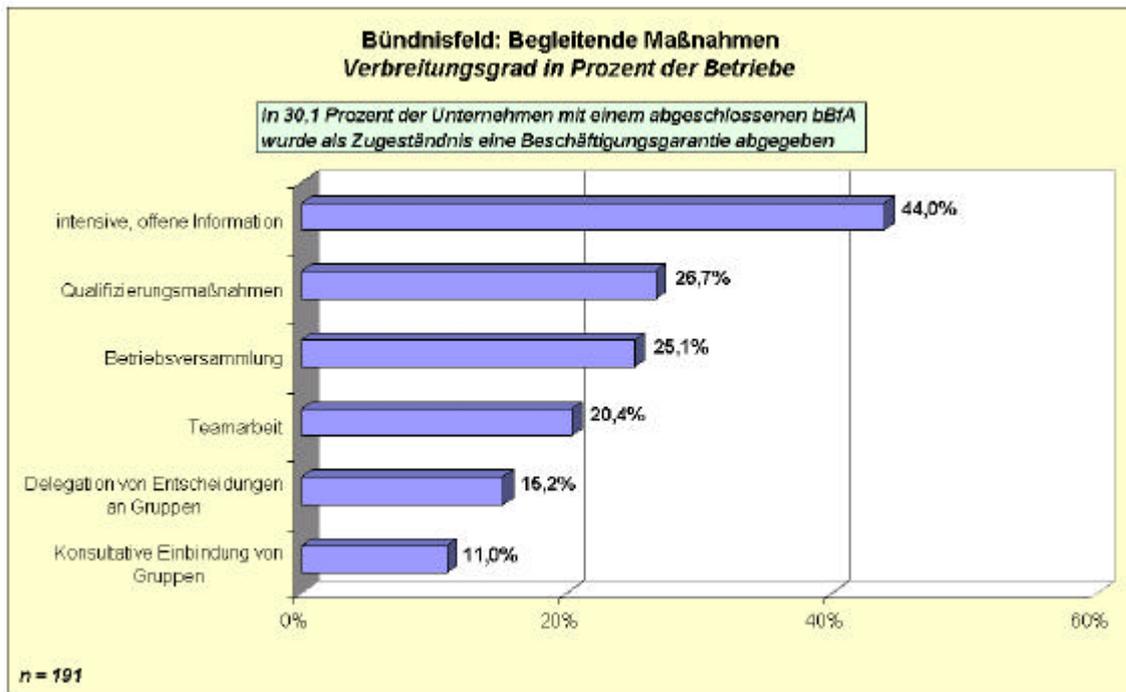
Abbildung-16



4.4.4.5 Bündnisfeld - Begleitende Maßnahmen: allgemeine Tendenzen

Das Zustandekommen und der Erfolg eines bBfA hängt letztlich von der Einsicht und Bereitschaft der Belegschaft ab, sich auf die vereinbarten Bündnisinhalte einzulassen. In diesem Zusammenhang erlangt eine umfangreiche und offene Information- und Kommunikationspolitik eine zentrale Bedeutung. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Forderungen der Geschäftsleitung nach notwendigen Anpassungsmaßnahmen glaubwürdig sind. Diese Erkenntnis hat sich auch in den Unternehmen durchgesetzt, welche mit ihrer Belegschaft ein bBfA geschlossen haben. Fast die Hälfte der Betriebe (44,0%) hat zunächst die Mitarbeiter in einem offenen Dialog über die Herausforderungen informiert und dazu eingeladen, Lösungskonzepte aktiv mitzugestalten, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. In jedem vierten Unternehmen (25,1%) wird dazu zunächst eine Betriebsversammlung einberufen. Betriebsräte erwiesen sich im Rahmen des Informations- und Kommunikationsprozesses in der Mehrzahl der bBfA als Katalysator für die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung und schufen so die Voraussetzungen für informiertes Mitdenken und eine konstruktive Diskussion. Sowohl für Anpassungs- als auch Präventionsbündnisse nimmt die Bedeutung einer intensiven, offenen Information eine wichtige Rolle ein. Gleiches gilt für die Betriebsversammlung (vgl. *Abbildung-17* und *Abbildung-18*).

Abbildung-17

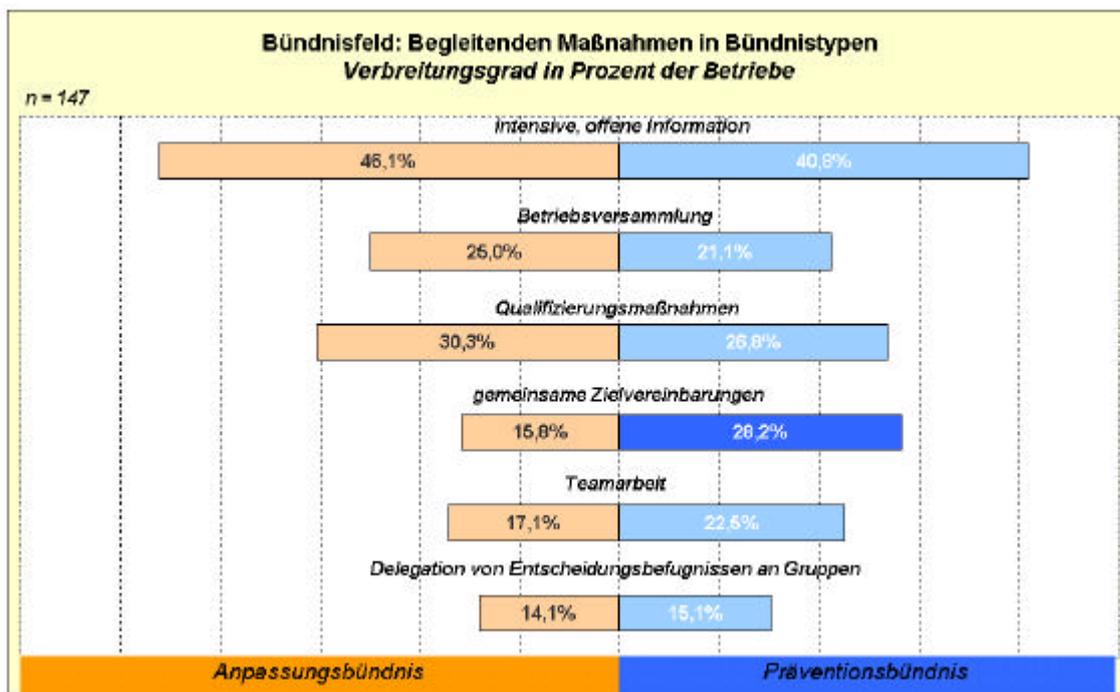


Die Erhöhung der unternehmensinternen Flexibilität auf die Herausforderungen eines globalen Wettbewerbs geht nicht nur mit der Verwendung moderner Techniken einher, sondern auch durch begleitende Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitsorganisation. Es entstehen neue Spielräume für Prozess- und Produktinnovationen, indem das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter effektiv zum Wohle des Betriebes genutzt werden. In den 90er Jahren hat sich mehr und mehr branchenübergreifend ein Managementkonzept etabliert, welches unter dem Begriff Lean Management firmiert. Es zielt darauf ab, Leistungsprogramme auf die Kernkompetenzen des Unternehmens zu beschränken, Organisationsstrukturen zu verschlanken und die Reibungsverluste innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Im Vordergrund steht dabei die Erfüllung von Kundenanforderungen mit einem effizienten Ressourceneinsatz und wenig Blindleistung. Im deutschen Sprachgebrauch haben sich mit „Neuen Fertigungs- bzw. Arbeitsstrukturen“, „Total Quality Management“ und „Optimierungsprogrammen“ Begriffe eingebürgert, welche in die gleiche Richtung zielen.

Alle Reorganisationsmaßnahmen verfolgen das Ziel, die Qualifikations- und Motivationspotentiale des einzelnen Mitarbeiters zu aktivieren. Entscheidungskompetenzen und Verantwortung werden dezentralisiert und von der Führungsebene an den Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen delegiert. In gut einem Viertel der Betriebe ist in Folge des bBfA Teamarbeit eingeführt, in 15,1% sind Entscheidungsrechte an Mitarbeitergruppen übertragen worden. Zudem zog in jedem zehnten Unternehmen (11%) die Geschäftsführung

Gruppen von Mitarbeitern in beratender Funktion bei der Ausarbeitung der Bündnislösungen hinzu.

Abbildung-18



Die Arbeitshypothese, dass Präventionsbündnisse aufgrund der Ausrichtung auf unsichere und sich schnell ändernde Verhältnisse auf ihren Absatzmärkten häufiger mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation einhergehen als Anpassungsbündnisse, konnte nicht bestätigt werden. Teamarbeit ist zwar häufiger in Betrieben mit Präventionsbündnissen zu beobachten, der Unterschied ist aber nicht statistisch abgesichert. Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitsorganisation in Anpassungsbündnissen zielen vielmehr darauf, bestehende Effizienzpotentiale zu erschließen.

Damit die Mitarbeiter den Anforderungen einer neuen Arbeitsorganisation oder Technologie auch gerecht werden können, müssen sie zunächst über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Deshalb absolvieren die Mitarbeiter im Rahmen eines bBfA die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Die Datenlage ließ jedoch keinen Schluss darauf zu, ob neben der Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen im Zuge einer Reorganisation der Arbeits- und Fertigungsprozesse oder der Einführung einer neuen Technologie nicht auch die betriebliche Fortbildung ein Zugeständnis der Geschäftsleitung darstellt, um die Anpassungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhöhen. Dafür spricht auch die gleich hohe Bedeutung der Qualifizierung als begleitende Maßnahmen in Anpassungs- (30,3%) und Präventionsbündnissen (26,8%). Ein signifikanter Unterschied besteht lediglich in der gemeinsamen Formulierung von Bewertungskriterien in gemeinsamen Zielvereinbarungen mit 28,2% der Präventionsbündnisse

gegenüber 15,8% der Anpassungsbündnisse (22% im Gesamtdurchschnitt). Er ist auf den höheren Verbreitungsgrad erfolgabhängiger Entlohnungskomponenten in einem unsicheren Unternehmensumfeld für Betriebe mit Präventionsbündnissen zurückzuführen. Die vorab formulierten Kriterien für die Ausschüttung von erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungen bauten Konflikte vor, weil Mitarbeiter und Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte sich einvernehmlich auf diese geeinigt haben.

In vielen Fällen müssen mögliche Bedenken auf Seiten der Belegschaft gegen Konzessionen in Lohn- und Arbeitszeitfragen und Ängste, durch Reorganisationsmaßnahmen und Effizienzsteigerungen die eigenen Arbeitsplätze zu gefährden, durch eine glaubwürdige, bindende Gegenleistung der Geschäftsführung ausgeräumt werden. In knapp einem Drittel der Unternehmen mit bBfA (30,1%) sagte der Arbeitgeber eine explizite Beschäftigungsgarantie für die Bündnislaufzeit zu.

4.4.5 BbFA – Formen, Erfahrungen und Wirkungen

4.4.5.1 Verhandlungspartner, Verhandlungsdauer, rechtliche Form und Laufzeit des bBfA

Auf die zentrale Rolle des Betriebsrates bei der Anbahnung wurde bereits verwiesen. Sie übernahmen aber nicht nur die Funktion als Informant der Belegschaft, sondern vertraten vor allem als Ansprechpartner der Geschäftsführung die Belange der Mitarbeiter und saßen in der überwältigenden Mehrheit der Betriebe (81,1%) am Verhandlungstisch. Darin spiegelt sich auch der hohe Verbreitungsgrad einer repräsentativen Interessenvertretung der Beschäftigten sowohl in der Gesamtstichprobe als auch unter den Betrieben mit abgeschlossenen bBfA wider. In etwas mehr als einem Viertel (27,6%) der Fälle – Mehrfachnennungen möglich – war zudem die örtliche Gewerkschaftsspitze in die Verhandlungen involviert und sanktionierte die Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. In 14,7% der Betriebe waren einzelne Mitarbeitergruppen die Verhandlungspartner der Geschäftsführung, in 14,3% sogar einzelne Mitarbeiter. In der Mehrheit beider Fälle begleiteten Betriebsräte die Konsultationen.

Abbildung-19

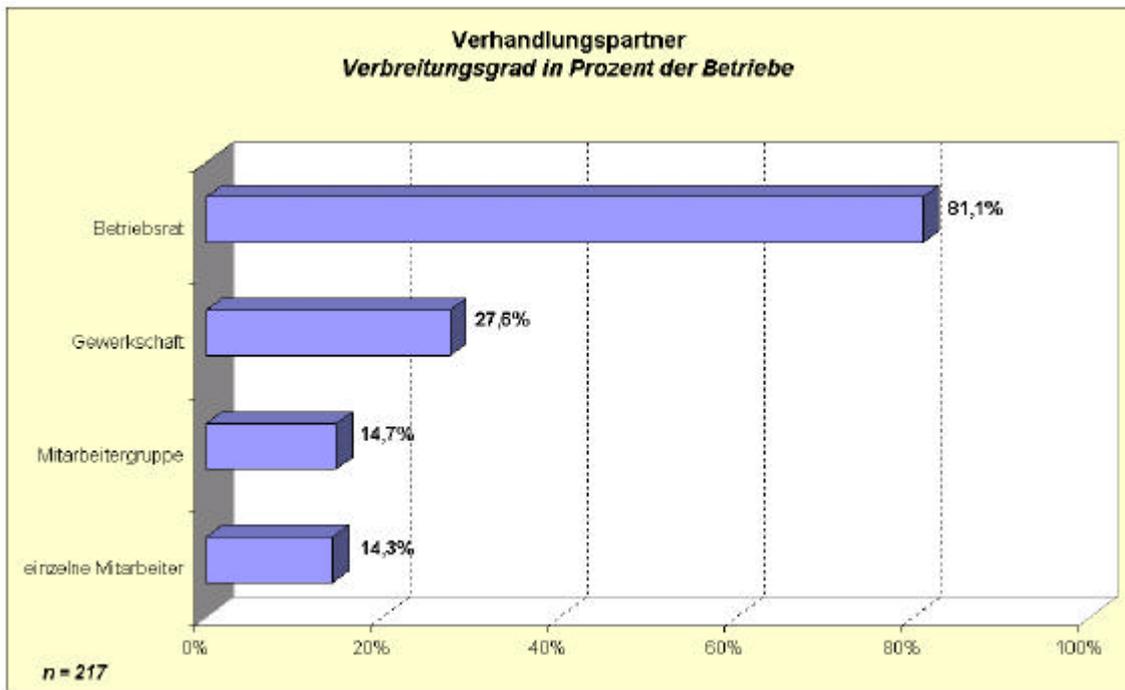
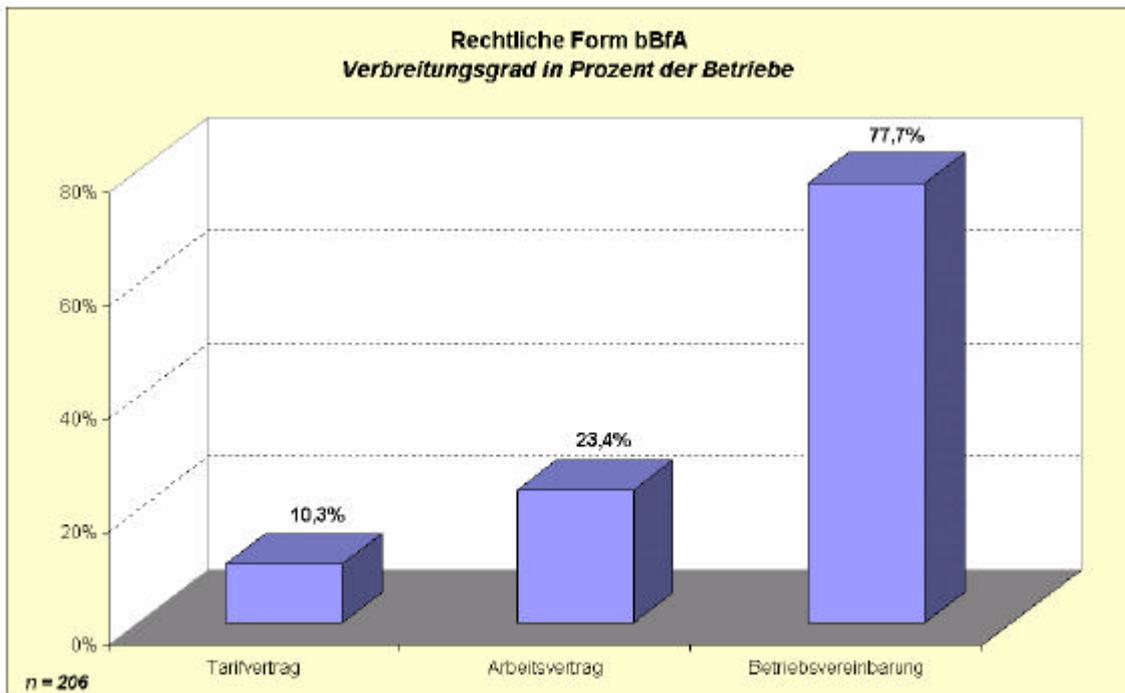


Abbildung-20 stellt die bedeutendsten rechtlichen Gestaltungsformen dar, in denen ein bBfA geschmiedet wurde. Die Betriebsvereinbarung ist erwartungsgemäß mit 77,7% der Bündnisvereinbarungen am häufigsten vertreten. Auch bei dieser Fragestellung waren Mehrfachnennungen möglich, von denen eine kombinierte Lösung aus tarifvertraglicher Einigung und Betriebsvereinbarung die größte Häufigkeit verzeichnete. In nahezu jedem vierten bBfA (23,4%) sind die Vereinbarungen alleine in individuellen Arbeitsverträgen integriert.

Abbildung-20



Von besonderem Interesse ist ebenfalls die Dauer der Verhandlungen. Wenn sich die Verhandlungen hinschleppen, kann dies nicht nur dazu führen, dass die vereinbarten Maßnahmen zu spät umgesetzt werden, sondern auch als nicht optimale Kompromisslösung den Herausforderungen im betrieblichen Umfeld nicht gerecht werden. Der Blick auf *Abbildung-21* verrät, dass es Unternehmensleitungen und Mitarbeitern gelungen ist, in mehr als der Hälfte der Fälle in relativ kurzer Zeit eine Übereinkunft zu erzielen. Vier von zehn Betrieben (42%) konnten bereits nach vier Wochen ein bBfA vorstellen, weitere 12,4% nach sechs Wochen. Eine offene und intensive Informations- und Kommunikationspolitik trägt hier ihre Früchte.

Abbildung-21

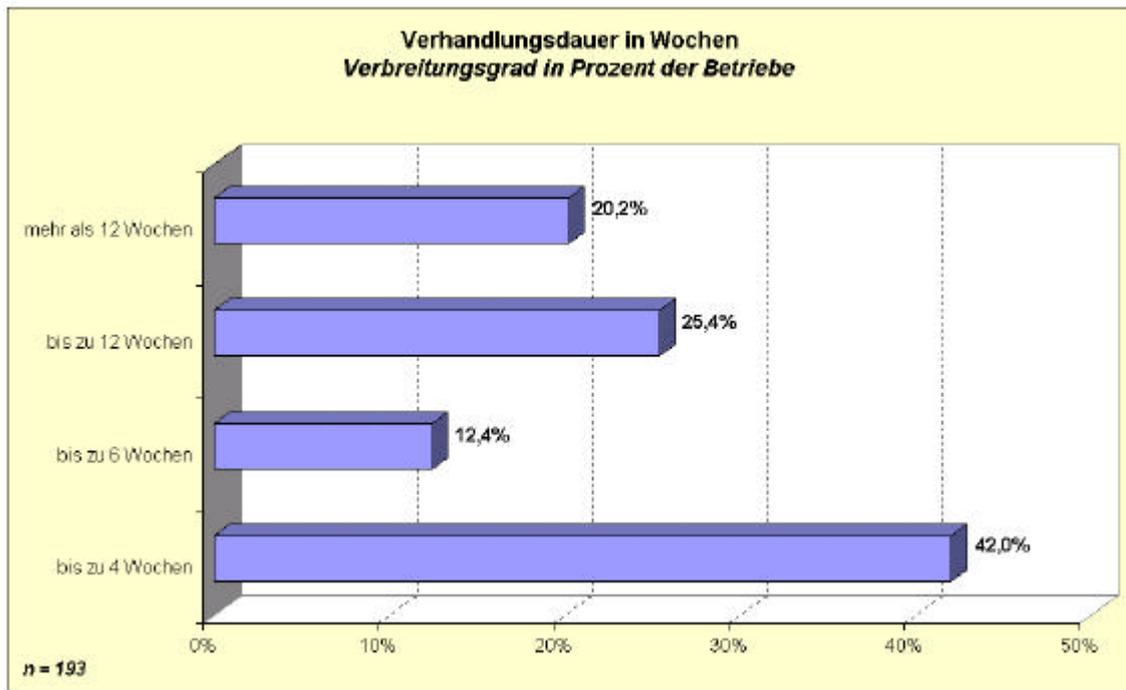
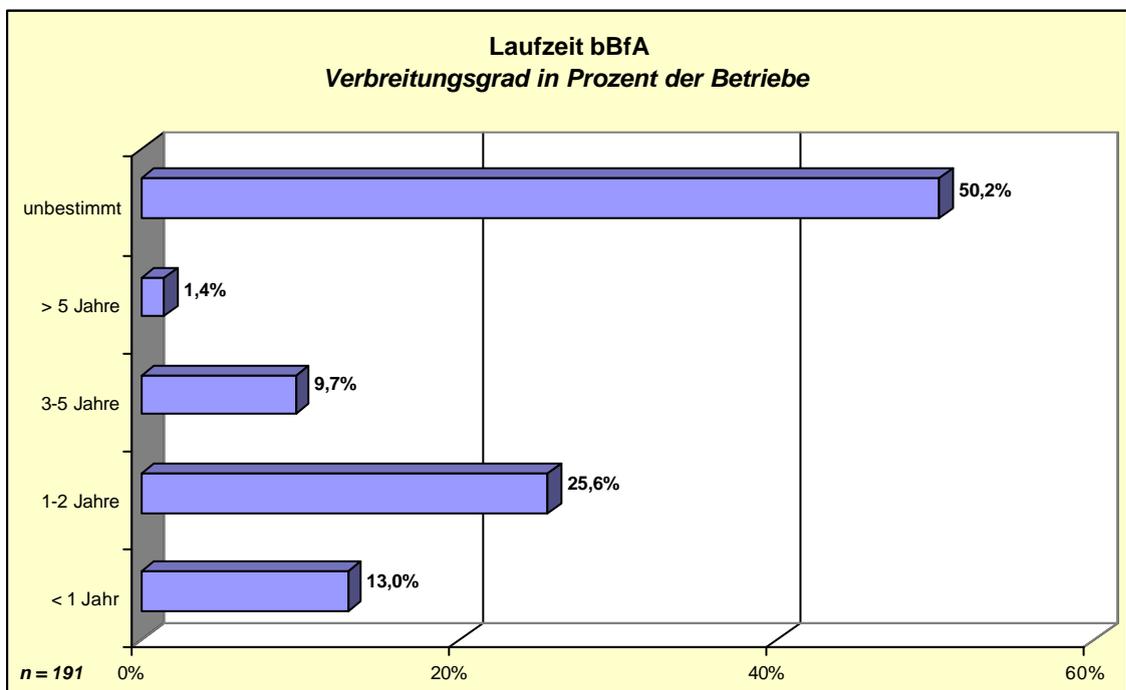


Abbildung-22



Die Betriebsparteien legen im allgemeinen eine Laufzeit für das bBfA fest. Neben zeitlich limitierten Laufzeiten gibt es aber auch unbefristete Abschlüsse (vgl. *Abbildung-22*). Kurzfristige Vereinbarungen mit bis zu einem Jahr

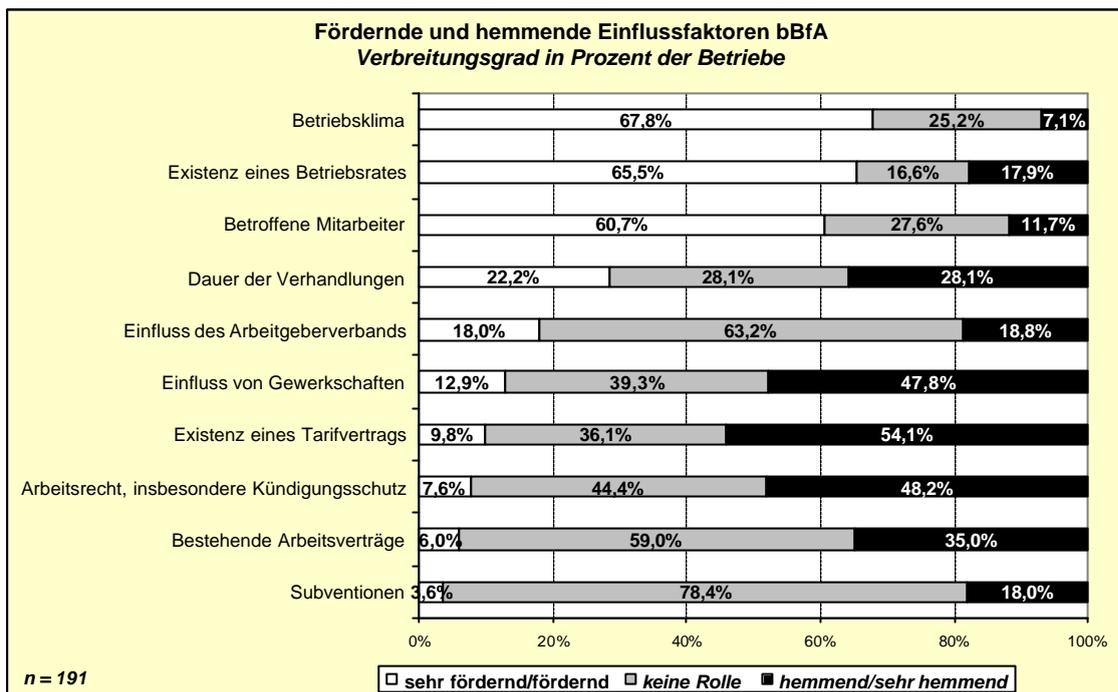
Laufzeit (13,0%) können als Anpassungsmaßnahme an einen vorübergehenden Nachfrageeinbruch einer konjunkturellen Schwächephase interpretiert werden. Mittel- bis langfristig orientierte Vereinbarungen mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr bis zu mehr als fünf Jahren sind dann zu vermuten, wenn der Betrieb grundlegend umstrukturiert wird. Jeder vierte Betrieb (25,6%) mit einem bBfA hat eine Laufzeit von ein bis zwei Jahren vereinbart und nahezu jeder zehnte Betrieb vereinbarte eine Laufzeit zwischen drei und fünf Jahren. Die deutliche Mehrheit der Bündnisbetriebe hat jedoch mit 50,2% eine unbestimmte Laufzeit vereinbart.

Bei allen vier Gesichtspunkten, Verhandlungspartner, rechtliche Form, Verhandlungsdauer und Laufzeit ließ sich zwischen Anpassungs- und Präventionsbündnissen kein Unterschied feststellen.

4.4.5.2 Fördernde und hemmende Einflussfaktoren beim Abschluss eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit

Der Abschluss bBfA wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Da es sich bei Bündnisvereinbarungen dieser Art um Maßnahmenpakete handelt, die auf der betrieblichen Ebene abgeschlossen werden, kommt unternehmensinternen Einflussfaktoren eine herausragende Bedeutung zu. Dazu zählen der Betriebsrat, die betroffenen Mitarbeiter und deren Kooperationsbereitschaft, welche sich einem fruchtbaren Betriebsklima niederschlägt. Dies zeigt sich auch in der Einschätzung der Unternehmen (vgl. *Abbildung-23*). Zwei Drittel der Betriebe zeigten sich davon überzeugt, dass das Betriebsklima sich im eigenen Haus als fördernder oder sogar sehr fördernder Faktor für den Abschluss eines bBfA herausstellte. Getragen wird ein kooperatives, vertrauensvolles Betriebsklima durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat einerseits (65,5%) und den betroffenen Mitarbeitern andererseits (60,7%). Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass eine solide Vertrauensbasis in den Betrieben trotz und gerade bei gegensätzlicher Interessenlage das Fundament für die Bewältigung bestehender Krisen und potentieller Herausforderungen bildet. Eine partnerschaftliche Beziehung wächst durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Vergangenheit. Je anfälliger das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Belegschaft bisher für Konflikte gewesen ist, desto schwerer können beide Seiten ein Einvernehmen im Rahmen eines bBfA erzielen. Wenn auch ein bBfA letztlich zustande kommen mag, so können die Vereinbarungen explizite Zugeständnisse der Arbeitgeberseite beinhalten, welche den unternehmerischen Handlungsspielraum in einem hohen Maße einschränken und den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg gefährden können.

Abbildung-23



Im Unterschied zu betriebsinternen Faktoren beurteilen die Betriebe externe Einflussfaktoren eher skeptisch. Lediglich in 18% der Bündnisvereinbarungen wurde die Rolle des Arbeitgeberverbandes positiv eingeschätzt, im Fall der Gewerkschaften war dies sogar nur jedes achte Unternehmen (12,9%). Im Gegenteil, Gewerkschaften stehen aus Sicht der Geschäftsführungen einem Einvernehmen mit den Mitarbeitern eher im Wege, knapp die Hälfte der Betriebe sah in ihnen ein Hemmnis (47,8%). Ferner sieht sich jedes zweite Unternehmen durch verbindliche überbetriebliche Regelungen in Form eines Tarifvertrages (54,1%) oder den Kündigungsschutz (48,2%) in seiner Gestaltungsfreiheit eingeschränkt, wobei Tarifverträge trotz existierender Öffnungsklauseln der Anpassung von Arbeitszeiten und Verdiensten an die spezifischen Bedingungen im einzelnen im Wege stehen und der Kündigungsschutz sich insbesondere negativ im Einstellungskalkül der Betriebe niederschlägt. Jedes dritte Unternehmen schätzt auch die bestehenden Arbeitsverträge (35%), mehr als jedes vierte die Dauer der Verhandlungen (28,1%) als hemmend ein. Subventionen spielen hingegen bei den Erwägungen über das Für und Wider eines bBfA keine Rolle.

Im Großen und Ganzen weisen Anpassungs- und Präventionsbündnisse keine gravierenden Unterschiede in der Einstufung der Einflussfaktoren als fördernde oder hemmende Faktoren auf. In beiden Fällen betonen Betriebe im gleichen Umfang die Wichtigkeit der betriebsinternen Faktoren, welche spezifische auf die Anforderungen des einzelnen Betriebes zugeschnittene Maßnahmenpakete erleichtern. Auch die Einschätzung von den externen Faktoren Tarifverträge und Gewerkschaften ist nahezu identisch, wobei für Anpassungsbündnisse zunächst das Abweichen vom Niveau tarifvertraglicher

Entgelt- und Arbeitszeitregelungen im Vordergrund stehen, während die spezifischen Flexibilisierungsanforderungen von Betrieben mit Präventionsbündnissen grundsätzlich mit undifferenzierten und starren überbetrieblichen Bestimmungen in Entgelt- und Arbeitszeitfragen kollidieren. Die deutlich negativere Einschätzung des Kündigungsschutzes auf Seiten von Unternehmen mit Anpassungsbündnissen (61,5% vs. 37,9%) ist der Spiegel für bereits zu Tage getretene wirtschaftliche Schwierigkeiten, während auf Seiten von Präventionsbündnissen von einer grundsätzlich optimistischeren Einschätzung der Ertragsentwicklung ausgegangen werden darf, bei welcher der Kündigungsschutz weniger als Hemmnis aufgefasst wird.

Abbildung-24

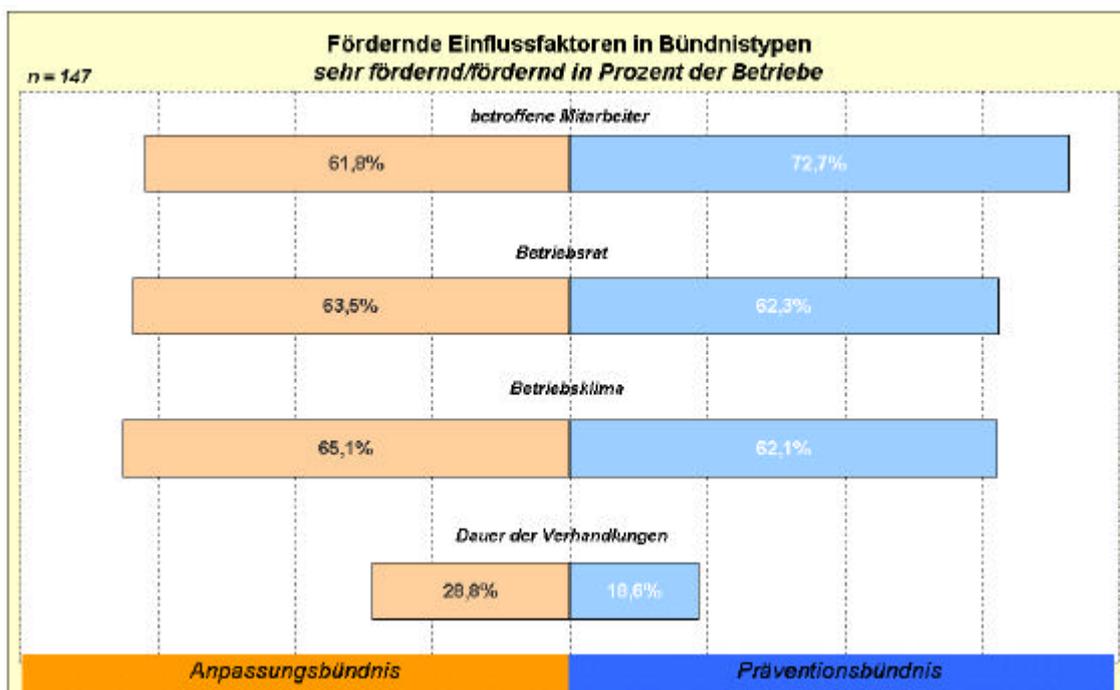
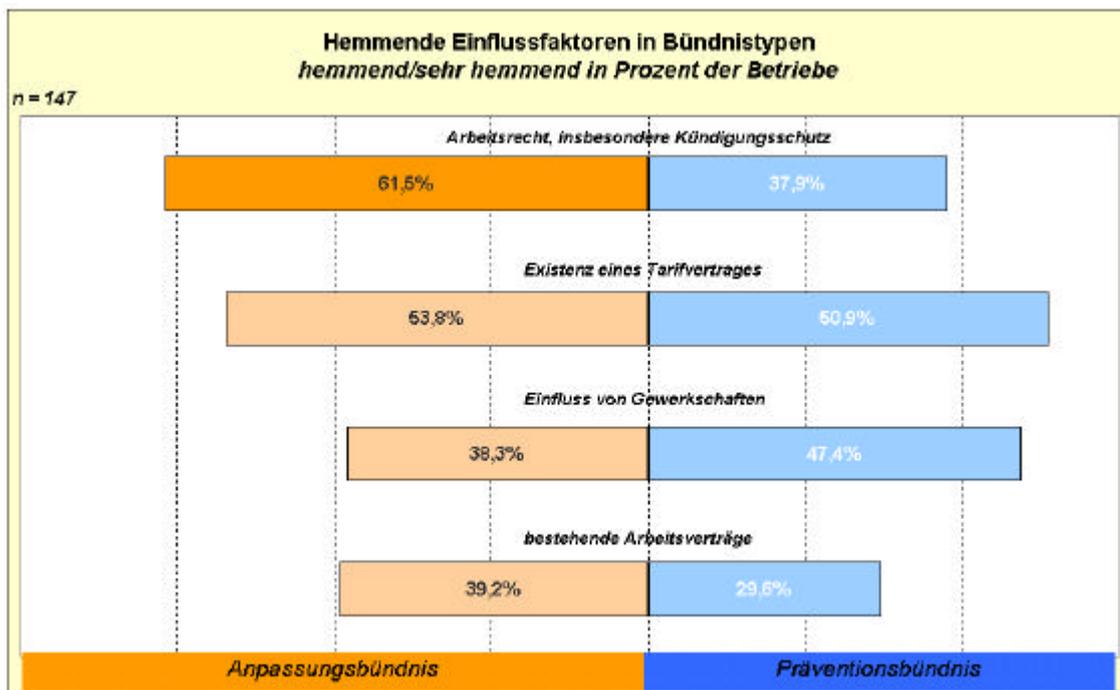


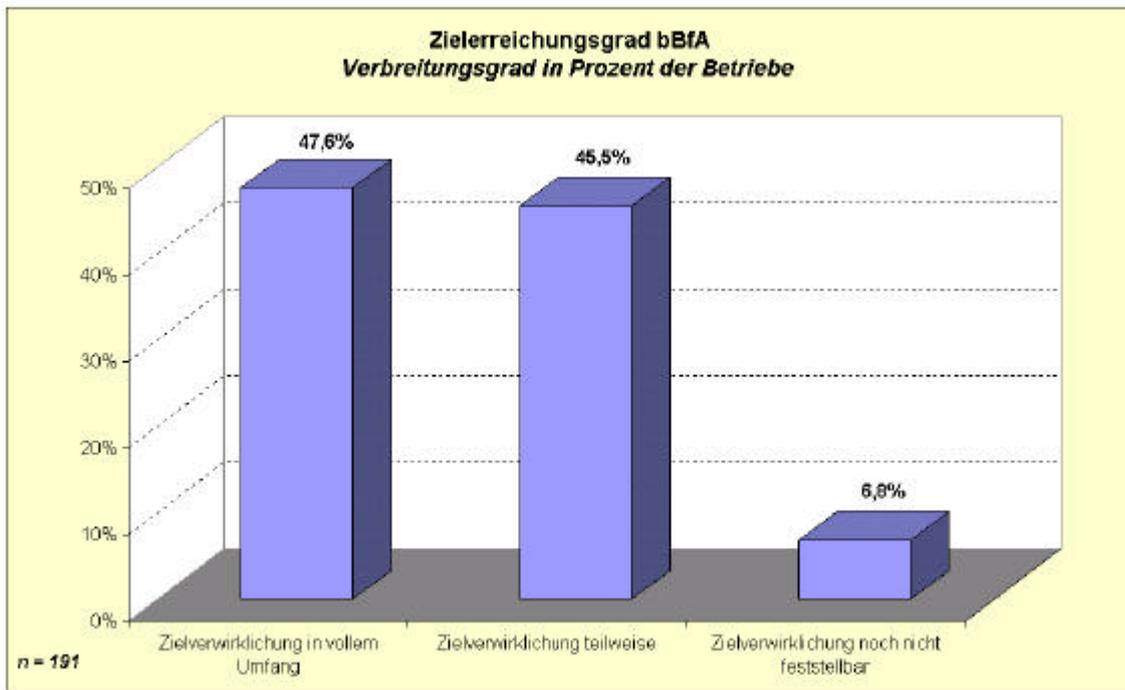
Abbildung-25



4.4.5.3 Wirtschaftliche Ergebnisse betrieblicher Bündnisse für Arbeit: allgemeine Ergebnisse

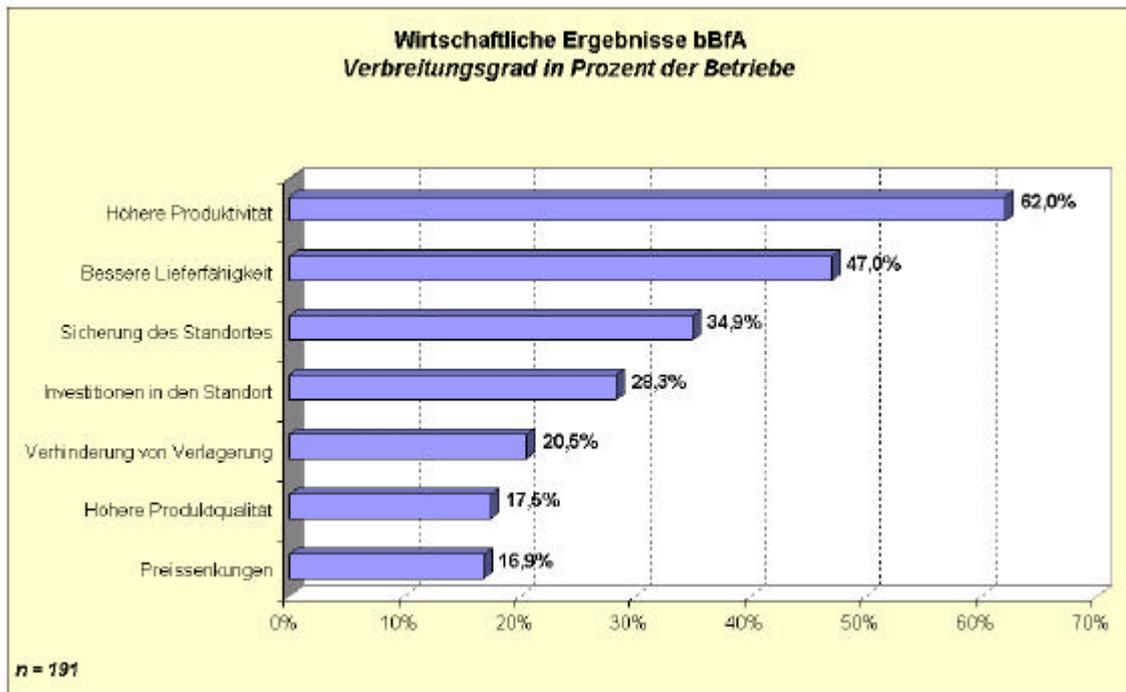
Der erfolgreiche Abschluss eines bBfA bietet noch keine Gewähr, dass einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern auch eine erfolgreiche Anpassung und Konsolidierung im Fall einer bereits eingetretenen Krisensituation gelingt oder die Flexibilisierungsmaßnahmen ausreichen, um für die künftig auftretenden Herausforderungen gewappnet zu sein. *Abbildung-25* illustriert, dass die Hälfte der Geschäftsführungen (47,6%) sich vom Erfolg des bBfA überzeugt zeigt und die angestrebten Ziele realisieren konnte. Weitere 45,5% der Betriebe gaben an, mit den eingeleiteten Maßnahmen zumindest teilweise eine adäquate Anpassung erreicht zu haben. Für die restlichen 6,8% der Unternehmen mit bBfA war der Zeitraum zu kurz bemessen, um ein abschließendes Urteil abgeben zu können. Die Befragungsergebnisse können als Indiz gewertet werden, dass nicht von Erfolg gekrönte Bündnisvereinbarungen bereits in der Verhandlungsphase scheitern. Ein Einvernehmen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft zu erzielen, kristallisiert sich als die höchste Hürde für den Erfolg bBfA heraus. Probleme bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen haben hingegen eine relativ geringe Bedeutung, weil Geschäftsführung und Beschäftigte auf ein gemeinsames Ziel hin an einem Strang ziehen.

Abbildung-26



Nahezu zwei Drittel der Unternehmen mit bBfA (62%) konnten eine Erhöhung der Produktivität verzeichnen (vgl. Abb. 26). In knapp der Hälfte der Betriebe (47,0%) trug das bBfA dazu bei, den Wünschen und Anforderungen der Kunden flexibler und schneller gerecht zu werden und die Lieferfähigkeit zu verbessern. Jedes dritte Unternehmen (34,9%) konnte durch Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen gefährdete Arbeitsplätze erhalten und die Zukunft des betroffenen Standortes sichern. Ein Fünftel der Betriebe (20,3%) überdachte noch einmal die Verlagerung von einzelnen Fertigungsschritten oder der gesamten Produktion ins Ausland. 28,3% der Betriebe fühlten sich sogar durch das bBfA zu Neuinvestitionen am betroffenen Standort ermuntert. Die Verbesserung der Produktqualität (17,5%) und die Absenkung der Absatzpreise (16,9%) haben lediglich von einem geringen Anteil der Unternehmen als Folge der Bündnisvereinbarung realisiert werden können. Die Befragungsergebnisse belegen noch einmal, dass bBfA vor allem auf eine nachhaltige Absenkung der Arbeitskosten sowie der Aufrechterhaltung von vorhandenen und der Schaffung neuer Effizienzpotentiale dienen. Sie zeigen ferner, dass der unternehmerische Erfolg an Standorten in Deutschland mittel- und langfristig nur gesichert werden kann, wenn es Unternehmen und Mitarbeitern gelingt, vor allem flexibel und schnell auf den Absatzmärkten zu agieren. Kurzfristige Preissenkungen bei eigenen Produkten versprechen hingegen nur bedingt nachhaltigen Erfolg im intensiven Wettbewerb.

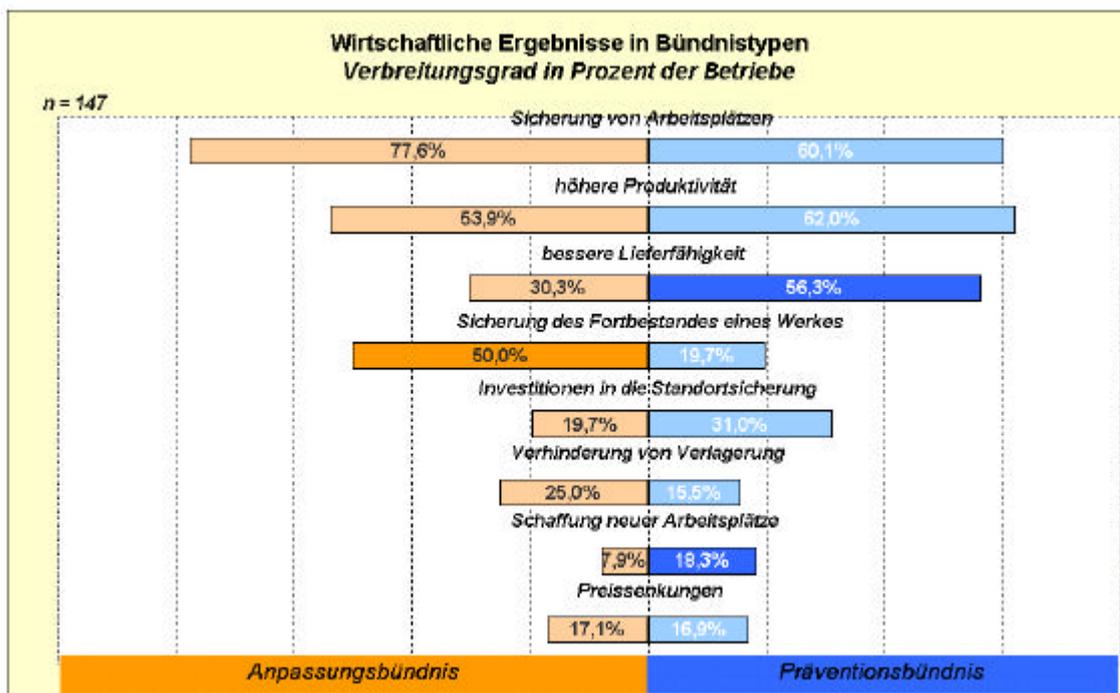
Abbildung-27



4.4.5.4 Wirtschaftliche Ergebnisse in Anpassungs- und Präventionsbündnissen

Die unterschiedlichen Motive und Zielsetzungen in Anpassungs- und Präventionsbündnissen spiegeln sich auch in einer unterschiedlichen Gewichtung der realisierten wirtschaftlichen Ergebnisse wider. Das vorrangige Ziel von Anpassungsbündnissen, unter Wettbewerbsdruck geratene Arbeitsplätze wieder wettbewerbsfähig zu gestalten, wird von der überwältigenden Mehrheit der Betriebe (77,6%) auch realisiert. Der Anteilswert liegt damit deutlich über den 60,1% bei Präventionsbündnissen. Ferner wurde mit jedem zweiten Anpassungsbündnis der Fortbestand eines gefährdeten Werkes und der dortigen Arbeitsplätze gesichert und jedem vierten Fall eine Standortverlagerung abgewendet, wobei die Differenz zu den Präventionsbündnissen lediglich bei der Sicherung des Fortbestandes statistisch abgesichert ist. Auf der Gegenseite sind mehr als die Hälfte der Präventionsbündnisse (56,3%) durch das bBfA in der Lage, durch eine Verbesserung der Lieferfähigkeit den Anforderungen eines unsicheren, sich dauernd verändernden Umfeldes gerecht zu werden. Die grundsätzlich optimistischere Einschätzung der künftigen Geschäftsentwicklung schlägt sich nicht nur in einer höheren Investitionsbereitschaft am alten Standort nieder, wobei die Differenz 31% (Präventionsbündnisse) zu 19,7% (Anpassungsbündnisse) statistisch nicht abgesichert ist, sondern vor allem in einer deutlich höheren Bereitschaft zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Abbildung-28



Fast jedes fünfte Unternehmen (18,3%) mit einem Präventionsbündnis konnte aufgrund einer positiven Geschäftsentwicklung eine Vergrößerung der Belegschaft verzeichnen, während dies im Gesamtdurchschnitt lediglich jedem achten Betrieb gelang und nur 7,9% der Betriebe mit Anpassungsbündnissen.

5. Fallstudien betrieblicher Bündnisse für Arbeit

5.1 Die Wohlhaupter GmbH

Das 1929 gegründete schwäbische Familienunternehmen in dritter Generation mit knapp 180 Mitarbeitern am Standort Frickenhausen zählt zu den Pionieren modularer Werkzeugsysteme zur Innenbearbeitung von Bohrungen. Die Entwicklung von innovativen Zerspanungswerkzeugen in höchster Qualität, welche dem Kunden dauerhaft eine präzise, saubere und sichere Bearbeitung ermöglichen, ist das Leitmotiv der Unternehmensphilosophie von Wohlhaupter.

Wohlhaupter stand trotz seiner Position als Marktführer in Deutschland im letzten Jahrzehnt vor äußerst schwierigen wirtschaftlichen, zeitweise existenzbedrohenden Herausforderungen, welche zu Beginn der 90er Jahre in einem massiven Stellenabbau mündeten. Um die Finanzierung der Investitionen zur unumgänglichen Modernisierung der Fertigung und in die Forschung und Entwicklung neuer Werkzeugsysteme zu sichern sowie den Erhalt als selbständiges Familienunternehmen zu gewährleisten, war die Geschäftsleitung auf Druck der Banken dazu gezwungen, weitere

Kosteneinsparmaßnahmen vorzunehmen. In einem ersten Schritt wurden deshalb zunächst im Jahr 1994 die großzügigen freiwilligen Sozialleistungen eingeschränkt. Darüber hinaus strebte die Geschäftsführung in einem zweiten Schritt eine Übereinkunft mit dem Betriebsrat und der Belegschaft an, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konsolidierung der Geschäftslage zu schaffen.

Mitte 1996 wurde erstmals ein bBfA ins Leben gerufen, um die Arbeitskosten noch einmal drastisch zu reduzieren und zu flexibilisieren die Existenz des Unternehmens sowie die Arbeitsplätze von gut 170 Mitarbeitern langfristig zu sichern. Zunächst wurde eine Vereinbarung über eine wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden bei einer Bezahlung für 35 Stunden getroffen. Der Kostentreiber Überstundenzuschläge konnte durch die Einrichtung eines langfristig orientierten Arbeitszeitkontos mit einer Bandbreite von zunächst 400 später 500 Plus- und 150 Minusstunden umgangen werden. Die ersten 21 Überstunden in einem Monat wurden auf das Arbeitszeitkonto eines Beschäftigten überführt, jede weitere Überstunde zum Regeltarif vergütet. Als Gegenleistung für die erbrachte unentgeltliche Mehrarbeit der Mitarbeiter garantierte die Geschäftsleitung den Bestand der vorhandenen Beschäftigungsverhältnisse. Ferner richtete die Geschäftsführung eine Sonderprämie ein, welche für den Fall einer rentablen Geschäftsentwicklung im März des Folgejahres an die Arbeitnehmer ausgeschüttet wird und so den Mitarbeitern den Erfolg des bBfA in Form einer Sonderzahlung dokumentiert. Die Vereinbarung war zunächst auf ein Jahr befristet, ist seitdem aber jährlich verlängert worden. Geschäftsleitung und Betriebsrat beraten jeden Dezember über die erforderlichen Bündnismaßnahmen für das kommende Geschäftsjahr. Die Verhandlungen über ein bBfA waren zu Beginn durch den massiven Stellenabbau Anfang der 90er Jahre und den Wegfall der freiwilligen Sonderleistungen im Jahr 1994 vorbelastet. Der Geschäftsleitung gelang es durch einen erheblichen persönlichen Einsatz, zunächst den Betriebsrat und in Folge die einzelnen Mitarbeiter von der Notwendigkeit der harten Einschnitte und Anpassungsmaßnahmen zu überzeugen. In diesem Zusammenhang erwies sich die in der Vergangenheit gepflegte kooperative Partnerschaft der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern und der Einsatz des Betriebsrates als Katalysator für die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter. Auf dieser Basis gewann auch die Zusage der Geschäftsleitung, für den Fall der wirtschaftlichen Erholung die alten Leistungen wieder einzuführen, an Glaubwürdigkeit. Betriebsrat und Mitarbeiter wurden intensiv in die Diskussion um das Anpassungskonzept eingebunden. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, durch ihre Unterschrift einzeln für eine Änderung der tarifvertraglichen Konditionen zu votieren, bedeutete zwar einen erheblichen organisatorischen Aufwand, sicherte jedoch die Rechtmäßigkeit des Bündnisses. Die Akzeptanz der Beschäftigten wurde auch nicht durch den massiven Widerstand der örtlichen Gewerkschaftsspitze beeinträchtigt, dem sich die Firma Wohlhaupter und die betriebliche Interessenvertretung als tarifgebundenes Unternehmen ausgesetzt sahen. Das bBfA signalisierte den Banken die Anpassungsfähigkeit und das Potential von Wohlhaupter. Es schaffte die Voraussetzung für die Modernisierung des Unternehmens durch Investitionen

in den Standort Frickenhausen in den Jahren 1996 bis 2001. Die jährliche Ausschüttung der Erfolgsprämie überzeugt die Beschäftigten fortlaufend von dem wirtschaftlichen Erfolg der vollzogenen Anpassungsmaßnahmen. Die positive Erfahrung, gemeinsam eine schwere Unternehmenskrise überwunden zu haben, erleichterte die Verhandlungen über eine Neuformulierung der Arbeitszeitregelungen und Prämien-gestaltung. So konnte angesichts der lang anhaltenden konjunkturellen Schwächephase der Jahre 2002/2003 durch den Abbau von 10.000 Stunden auf den Arbeitskonten die rückläufigen Auftragseingänge beschäftigungsneutral abgedeckt werden. Um den Flexibilisierungsspielraum, den die Arbeitszeitkonten eröffnen, auch in Zukunft zu erhalten, wird seit Mitte dieses Jahres im Rahmen eines Beschäftigungssicherungsvertrages die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vorläufig von 35 Stunden auf 33 Stunden gekürzt. Geschäftsführung und Belegschaft werden durch die positive Resonanz in anderen Unternehmen auf ihr bBfA in ihrem Bestreben gestärkt, den gemeinsam eingeschlagenen Pfad zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der dort existierenden Arbeitsplätze entschlossen weiterzugehen.

5.2 Die Manz Automation AG

Die Manz Automation AG, Reutlingen, zählt mit ihren momentan 106 Mitarbeitern zu den führenden mittelständischen Anbietern von flexiblen Automationssystemen in den Bereichen Bestückung, Handhabung von Kleinteilen sowie Lösungen für den Reinraumbereich. Die Bildverarbeitung spielt bei den Applikationen eine zentrale Rolle. Der Betrieb hat sich dem Ziel verpflichtet, als Anbieter von Komplettlösungen und Automatisierungskomponenten Problemlösungen für seine Kunden zu entwerfen. Seit Gründung der Firma 1987 expandiert die Manz Automation AG kontinuierlich und hat durch Ausweitung ihrer Geschäftsfelder das Wachstum und den wirtschaftlichen Erfolg auf eine nachhaltige, solide Grundlage gestellt.

Die Manz Automation AG sieht sich den Herausforderungen eines dynamisch wachsenden Marktumfeldes ausgesetzt, in dem Produktlebenszyklen kurz sind und Schnelligkeit sowie Anpassungsfähigkeit zu den entscheidenden Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zählen. Die langfristige Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb und ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen schaffen die Voraussetzung, sich in dem dynamischen Umfeld zu behaupten.

Die Geschäftsführung wählte deshalb die AG als Rechtsform, um den Mitarbeitern den Zugang zur Teilhaberschaft an ihrem Unternehmen zu öffnen. Damit die Ausrichtung von Geschäftsführung und Belegschaft auf das gemeinsame Ziel, sich dem Kunden als kompetenter Ansprechpartner und Problemlöser zu präsentieren, gefördert wird, eruiert die Geschäftsführung im Rahmen von vierteljährlichen Zielbesprechungen mit der Belegschaft die aktuelle Geschäftslage. Jährlich formulieren die Geschäftsleitung mit den Führungskräften Ziele für das kommende Jahr. Input liefert auch eine Mitarbeiterbefragung am Ende des Jahres. Um den Kommunikationsprozess

zwischen Geschäftsführung und Belegschaft bei wachsender Mitarbeiterzahl aufrecht zu erhalten, wurde zu Jahresbeginn ein Führungskreis zwischengeschaltet. Schließlich wird jeder Mitarbeiter, einmal pro Jahr, in einem Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft zu einer Stellungnahme aufgefordert, mit der sein Engagement für die Unternehmung gefördert, aber auch geprüft wird.

Die Partizipation der Belegschaft an der Zielformulierung schlägt sich auch in der Gehaltsfindung der Mitarbeiter nieder. Eine am Tarifvertrag orientierte Grundvergütung bei einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden wird von einer an der Umsatzrendite orientierten Erfolgsprämie ergänzt. Die Berechnung der Erfolgsprämie erfolgt für jeden einzelnen Arbeitnehmer zudem noch auf Basis der monatlichen Bewertungen der sozialen und fachlichen Qualifikationen, welche Mitarbeiter und Führungskräfte bzw. Geschäftsführung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs ebenfalls diskutieren. Um die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg zu betonen, zählt für die Führungskräfte die Mitarbeiterführung zu jenen Zielen, die als Kriterien in die eigene Vergütungsberechnung eingehen.

Als tarifungebundenes Unternehmen ohne Betriebsrat repräsentiert die Manz Automation AG eine besondere Form eines bBfA. Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit werden ohne Vorliegen eines konkreten Anlasses regelmäßig zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft erörtert und festlegt. Die Vereinbarungen basieren auf einem gegenseitigen Vertrauen und verbinden die Vergütung des Mitarbeiters mit seiner Verantwortung für den unternehmerischen Erfolg in einem dynamischen Marktumfeld. Dieses enge Zusammenwirken im Unternehmen bildet die Basis für das kontinuierliche Wachstum.

5.3 Die Homag AG

Die HOMAG Holzverarbeitungssysteme AG, Schopfloch, ist mit 1.400 Mitarbeitern und 235 Mio. Euro Umsatz weltweit führend beim Bau von Maschinen der Format- und Kantenbearbeitung für die Möbelindustrie, deren Zulieferer, das Handwerk und den Innenausbau. Das 1960 gegründete Unternehmen kann als Vorreiter für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer langfristigen Partnerschaft und Kooperation mit der Belegschaft bezeichnet werden. Seit Mitte der 70er existiert eine Mitarbeiterbeteiligung, welche mittlerweile ca. 15 Prozent des Grundkapitals umfasst. Die Beschäftigten sind damit zu Miteigentümern ihres Unternehmens geworden.

In den Jahren 1997 bis 2001 konnte angesichts einer positiven Geschäftsentwicklung der Aufbau von zusätzlichen Kapazitäten am Standort Schopfloch zügig vorangetrieben werden. Den konjunkturbedingten Nachfragerückgang im Bereich Holzbearbeitungsmaschinen ab dem Herbst 2001 wollte das Unternehmen zunächst aus sozialen Gründen ohne Personalabbau bewältigen. Ferner sollte ein Know-how-Verlust bei einem Abbau gut qualifizierter Mitarbeiter vermieden werden, wodurch die

nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel gesetzt worden wäre. Der Markt brach in der Periode 2002/2003 aber schließlich so stark ein, dass das Unternehmen in einem zweiten Bündnis für Arbeit einen Personalabbau von rund zehn Prozent, eine durchschnittliche Gehaltskürzung von ca. vier Prozent und eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit auf wieder 38 Stunden vereinbaren musste.

Die erforderliche Reduzierung des Beschäftigungsvolumens wurde sofern möglich durch Altersteilzeitregelungen mit älteren Belegschaftsmitgliedern unterstützt. Die von betriebsbedingten Kündigungen betroffenen Mitarbeiter wurden in einer unternehmenseigenen Beschäftigungsförderungsgesellschaft aufgefangen. Sie wurden weiterqualifiziert und zum Teil erfolgreich in ein neues Beschäftigungsverhältnis, teilweise im eigenen Unternehmen, reintegriert. Rund die Hälfte dieser Mitarbeiter konnte nach der Qualifizierungsmaßnahme eine neue Beschäftigung finden. Mit dem Gehaltsverzicht seitens der Arbeitnehmer wurde das Ausmaß des notwendigen Personalabbaus reduziert. Der Solidaritätsbeitrag zum Erhalt der Arbeitsplätze wurde nach der Höhe des Einkommens gestaffelt, von zwei Prozent für die unterste Gehaltsgruppe bis zu zehn Prozent für den Vorstand. Zudem werden von der wöchentlichen Arbeitszeit von 38 Stunden im neuerlichen Bündnis lediglich 35 Stunden vergütet. Der Vorstand hat eine zunächst vorgenommene Arbeitszeitverkürzung um 1,5 Stunden auf 36,5 Stunden wieder zurückgenommen, um durch Mehrleistungen Innovationen voranzubringen und zusätzliche Vertriebsaktivitäten entfalten zu können, um dadurch die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Die Wochenarbeitszeit im nicht tarifgebundenen Unternehmen beträgt seit längerem 38 Stunden.

Die schwierigen Verhandlungen wurden durch das offene Gesprächsklima und die in mehreren Jahrzehnten praktizierte vertrauensvolle Zusammenarbeit erleichtert. Betriebsrat und Mitarbeitern standen nicht nur alle relevanten Informationen zur Verfügung, die Beteiligung am Unternehmensvermögen erhöhte auch die Einsicht in die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. Dabei stand zwar die betriebswirtschaftliche Kostenreduzierung als Vorgabe des Vorstands fest, die Mitarbeiter beteiligten sich jedoch maßgeblich an der Ausarbeitung der konkret umzusetzenden Maßnahmen. Für die Akzeptanz spielte zudem eine Rolle, dass das Maßnahmenpaket auch Investitionszusagen in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte enthielt, die zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Auf Grund des kooperativen und partnerschaftlichen Klimas konnten die Verhandlungen im Stammhaus in Schopfloch innerhalb eines Monats erfolgreich abgeschlossen und die in einer Betriebsvereinbarung festgehaltenen Ergebnisse unmittelbar umgesetzt werden. Mit dem betrieblichen Bündnis für Arbeit konnten in Schopfloch ca. 80 Arbeitsplätze und 20 Ausbildungsplätze gesichert und 30 Auszubildende übernommen werden.

Die Homag AG, ist ein Beispiel dafür, dass ein langfristig aufgebautes, offenes Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführung und Belegschaft gerade in

einer schwierigen wirtschaftlichen Zeit auszahlt. Die schnelle und vollständige Umsetzung der unumgänglichen Maßnahmen sicherte nicht nur das Erreichen der anvisierten Ziele, sondern spornte beide Seiten an, für das zweite Halbjahr 2003 eine Neuauflage des bBfA in Angriff zu nehmen.

5.4 Die Leitz GmbH & Co. KG

Mit knapp 250 Mio. Euro Umsatz und 3.500 Mitarbeitern am Stammsitz in Oberkochen sowie an mehreren internationalen Produktionsstandorten und bei verschiedenen Tochtergesellschaften zählt Leitz zu den führenden Herstellern von professionellen Werkzeugen für die Holz- und Kunststoffbearbeitung. In seiner Tradition als Familienunternehmen hat sich Leitz dem Ziel verpflichtet, seinen Kunden Produkte in höchster Qualität zu einem angemessenen Preis anzubieten, ohne seine Verantwortung für Belegschaft und Umwelt zu vernachlässigen und seine Verbundenheit mit dem heimischen Standort zu lösen.

Trotz seiner führenden Positionen auf dem Weltmarkt ist Leitz einem zunehmenden Preiswettbewerb durch Nischenproduzenten und lokalen Anbietern ausgesetzt. Hinzu kam die Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation Mitte der 90er Jahre und die wachsenden Forderungen der Kunden nach schneller Lieferung, welche die Zyklen verstärkten. In diesem schwierigen Umfeld stand Leitz zudem vor der Herausforderung, die tarifvertraglich vereinbarte 35-Stunden-Woche umzusetzen, ohne die Auslastung der Produktionsanlagen und die Erreichbarkeit der Mitarbeiter für die weltweite Kundschaft zu gefährden.

Mit einem bBfA im Jahr 1997 setzte sich Leitz zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze an den Standorten Oberkochen und Unterschneidheim in der Region Ostwürttemberg dauerhaft zu erhalten und die Planungssicherheit zu erhöhen. Voraussetzung hierfür war, dass die tarifvertraglich erzwungene Arbeitszeitverkürzung zu keiner Reduzierung der wertschöpfenden Arbeitszeit führte. Zunächst wurde die Arbeitszeit durch die Einführung von Arbeitszeitkonten flexibilisiert, um Nachfrageschwankungen ausgleichen zu können. Zudem wurde das Unternehmen durch den Wegfall von Überstundenzuschlägen auf Grund des Hereinarbeitens in Arbeitszeitkonten entlastet. Mit der Anrechnung von 70 Stunden pro Mitarbeiter im Jahr als Ausgleich für effektive Arbeitszeit (innerbetriebliche Wegezeiten bis zum Arbeitsplatz) und permanente informelle Weiterbildung konnte das Unternehmen die tarifvertraglich vorgeschriebene Arbeitszeit umsetzen, ohne eine Erhöhung der Arbeitskosten in Kauf zu nehmen. Für die Beschäftigten bedeutete dies im Wesentlichen die Beibehaltung des Status quo im Bezug auf die Verweilzeit im Betrieb. Das persönliche Einkommen blieb dank der flexiblen Arbeitszeitkonten stabil. Als Gegenleistung für das Einvernehmen der Belegschaft für das Ausbuchen von 70 Stunden aus dem individuellen Konto garantierte die Geschäftsleitung die Beibehaltung der Beschäftigtenzahl an den Standorten Oberkochen und Unterschneidheim für die Laufzeit des Bündnisses. Zusätzlich verpflichtete sie sich zur Beibehaltung

der Ausbildungsquote von 10 Prozent und zur unbefristeten Übernahme von mindestens zwei Drittel der Auszubildenden.

Dem Abschluss des bBfA ging zunächst die Kontaktaufnahme mit der örtlichen Gewerkschaftsführung voraus. In Gesprächen wurde die wirtschaftliche Entwicklung erörtert und ein Einvernehmen erzielt, dass zur nachhaltigen Sicherung von Arbeitsplätzen an den Standorten in Ost-Württemberg noch zu definierende Maßnahmen unabdingbar waren. In einem zweiten Schritt wurde der Betriebsrat informiert und eingeladen, die Entwicklung von Problemlösungen mitzugestalten. Die Vorschläge - die Anrechnung von 70 Stunden im Jahr und die Einführung von flexiblen Zeitkonten einschließlich dem Wegfall von Überstundenzuschlägen - stießen zunächst auf Bedenken in der Belegschaft. Umfassende Informationen und persönliche Gespräche verzögerten zwar den Abschluss, schufen jedoch die Grundlage für einen Bewusstseinswandel innerhalb der Belegschaft. Die persönliche Integrität der Geschäftsführung, das Engagement des Betriebsrates, insbesondere des Betriebsratsvorsitzenden, und zu guter Letzt die Zustimmung der örtlichen Gewerkschaftsspitze überzeugten die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der angedachten Maßnahmen. Der Betriebsrat erwies sich im Verhandlungsprozess als Katalysator des betrieblichen Bündnisses, während die Gewerkschaft trotz ihrer Zustimmung dem Abschluss eher skeptisch gegenüberstand. Hilfreich für die Überzeugungsarbeit erwies sich auch der Hinweis auf die Erfahrungen in anderen Betrieben im baden-württembergischen Maschinenbau mit bereits bestehenden, vergleichbaren, erfolgreichen Bündnissen für Arbeit.

Das bBfA wurde in einer unbefristeten Betriebsvereinbarung schriftlich fixiert. Ungeachtet kleiner Anlaufschwierigkeiten entpuppte sich das Bündnis für Arbeit in vollem Umfang als erfolgreich. Die Kostenentlastung durch das betriebliche Bündnis wurde in den Produktpreisen des Unternehmens weitergegeben. Die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze am Standort Ost-Württemberg wurde dadurch langfristig verbessert. Das betriebliche Bündnis eröffnete sogar den Spielraum für Neueinstellungen.

Trotz der Realisierung der angestrebten Ziele und trotz des Wunsches der Geschäftsführung auf Fortsetzung des Bündnisses wurde die Betriebsvereinbarung im Jahr 2000 vor dem Hintergrund der konjunkturellen Erholung von Seiten des Betriebsrates gekündigt. Von Seiten der Gewerkschaft wurden die präventiven Maßnahmen zur Vermeidung künftiger Nachfrageschwankungen nicht mehr für notwendig gehalten. Das erfolgreiche betriebliche Bündnis wirkt aber auch in der Gegenwart noch nach. Die angesammelten Arbeitszeitguthaben schufen die Voraussetzung, um die konjunkturellen Rückschläge in den Jahren 2001/2002 abzufedern, d.h. Kurzarbeit und Personalabbau zu vermeiden.

Die Erfahrungen von Litz lehren, dass der Abschluss eines Bündnisses vor Eintritt einer Schwächephase den gemeinsamen Gestaltungsspielraum von Unternehmen und Gewerkschaft erweitert. Die Entwicklung von Problemlösungen sollte in Kooperation der Betriebspartner und unter

Zuhilfenahme von Erfahrungen in anderen Unternehmen erfolgen. Der Schlüssel zum Erfolg des bBfA bei Leitz war jedoch, dass die Arbeitnehmer de facto keinen Verzicht bei Arbeitszeit und Entgelt hinnehmen mussten und die Maßnahmen auf eine Steigerung der wertschöpfenden Leistung ausgerichtet waren. Der Erfolg fand seine Bestätigung darin, dass die örtliche Gewerkschaftsspitze das Bündnis für Arbeit bei Leitz als vorbildlich für andere Unternehmen empfahl.

6 Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen

Die Bereitschaft der Unternehmen, bBfA mit ihren Belegschaften zu schmieden, hat seit Mitte der 90er Jahre deutlich zugenommen. Auch in diesem Jahr wird voraussichtlich ein neues Rekordniveau erreicht. Die Zunahme der Bündnisaktivitäten erfolgt in einer Zeit, in welcher die Globalisierung, der sich beschleunigende technische Fortschritt und der voranschreitende Strukturwandel die Bedingungen im wirtschaftlichen Umfeld vieler Betriebe radikal verändern. BBfA sind daher grundsätzlich als Anpassungsreaktion auf strukturelle Verwerfungen aufzufassen, die aber gerade in konjunkturellen Schwächephase für viele Betriebe zwingend erforderlich ist. Die hohe Verbreitung bBfA in der vorliegenden Untersuchung ist ein Beleg dafür, dass in Zukunft die Regelung der Arbeitsbeziehung auf betrieblicher Ebene an Bedeutung gewinnt, um die Anpassungsfähigkeit von Belegschaften und Geschäftsleitungen zu erhöhen.

Die Motive zum Abschluss eines bBfA weisen systematische Unterschiede zwischen den Bündnistypen auf. BBfA dienen folglich nicht nur einem vorübergehenden Krisenmanagement, welches in den Definitionsbereich von Härte- bzw. Notfallklauseln fällt, die Betriebe gehen zunehmend dazu über, präventiv potentiellen Krisensituationen vorzubeugen. Die Herausforderungen, die es im Rahmen bBfA zu bewältigen gilt, lassen sich nur noch eingeschränkt in die engen Schubladen tarifvertraglich standardisierter Regelungen hineinpressen.

Die Flexibilisierung von Entlohnungsbestandteilen im Rahmen bBfA gewinnt zunehmend an Bedeutung. Variable Vergütungselemente versetzen die Unternehmen in die Lage, ihre Arbeitskosten automatisch auf Nachfrageschwankungen und technologische Veränderungen im Unternehmensumfeld anzupassen. Die Anforderung an ein Entgeltsystem, das Motivations- und Kostenaspekten gleichermaßen gerecht werden will, erhöht den Differenzierungsbedarf in den Unternehmen in Entgeltfragen. Einerseits wird es in bestimmten Betrieben zunehmend problematischer, auf zentraler Ebene, dem Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ Rechnung zu tragen. Andererseits führt eine Fixierung des Lohnniveaus angesichts des verschärften Kostendrucks nicht selten an die Belastungsgrenze von Unternehmen. Die Spielräume zur Lohnerhöhung differieren zunehmend zwischen den Betrieben innerhalb einer Branche, wodurch die gegenwärtige tarifpolitische Praxis einheitlicher Lohnsteigerungen in Frage gestellt wird. Dies gilt um so mehr, als die Vergütung der Mitarbeiter nicht nur ein

Kostenfaktor ist, sondern gleichzeitig als Instrument zur Förderung der Motivation und der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter dient sowie einen Anreiz zur Förderung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit leisten soll. Die Tarifpolitik ist der erforderlichen Entgeltflexibilisierung bisher noch nicht in ausreichendem Umfang nachgekommen. Ertragsabhängige Vergütungsformen haben noch keinen Eingang in die Flächentarifverträge gefunden. Bestehende Entgelt-Öffnungsklauseln sind bislang zeitlich befristet, können vielfach erst im Krisenfall in Anspruch genommen werden und hängen in der Regel vom Zustimmungsvorbehalt der Tarifvertragsparteien ab. In den meisten Tarifbereichen steht eine Öffnung des Flächentarifs noch aus.

Gegenüber den Löhnen sind Vereinbarungen zur Arbeitszeit in bBfA erheblich verbreiteter. Die Regelungen zielen vorwiegend darauf ab, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Erstens lassen sich die effizienzfördernden Eigenschaften von Veränderungen in der Arbeitsorganisation erst durch den Einsatz flexibler Arbeitszeitsysteme erschließen und damit vorhandene Arbeitsplätze sichern oder neue schaffen. Zweitens sind flexible Arbeitszeitmodelle wichtig, um den Arbeitskostennachteil im internationalen Vergleich auszugleichen. Die tarifliche Arbeitszeitpolitik ist daher deutlich weiter vorangeschritten als die Entgeltpolitik. In vielen Tarifverträgen beträgt der Ausgleichszeitraum, in dem die tariflichvertraglich vorgeschriebene wöchentliche Regelarbeitszeit im Durchschnitt erreicht sein muss, jedoch lediglich zwölf Monate. In einigen Tarifbereichen ist es den Betrieben darüber hinaus im Zuge von Arbeitszeitöffnungsklauseln gestattet, die regelmäßige Arbeitszeit zur Beschäftigungssicherung ohne Lohnausgleich vorübergehend zu senken. Mit der zunehmenden Bedeutung von Arbeitszeitkonten wird sich die Diskussion in der Arbeitszeitpolitik jedoch von der Kalenderwoche als Erfüllungszeitraum verabschieden müssen und stattdessen auf längere Zeiträume für die Erbringung der Arbeitsleistung und die damit einhergehenden größeren Ausgleichsspannen verankern.

Das Zustandekommen und der Erfolg eines bBfA hängt letztlich von der Einsicht und Bereitschaft der Belegschaft ab, sich auf die vereinbarten Bündnisinhalte einzulassen. In diesem Zusammenhang erlangt eine umfangreiche und offene Informations- und Kommunikationspolitik eine zentrale Bedeutung. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Forderungen der Geschäftsleitung nach notwendigen Anpassungsmaßnahmen glaubwürdig sind. Diese Erkenntnis hat sich auch in den Unternehmen durchgesetzt, welche mit ihrer Belegschaft ein bBfA geschlossen haben. Gleichzeitig müssen in vielen Fällen mögliche Bedenken auf Seiten der Belegschaft gegen Konzessionen in Lohn- und Arbeitszeitfragen und Ängste vor Reorganisationsmaßnahmen, die die eigenen Arbeitsplätze gefährden, durch eine glaubwürdige, bindende Gegenleistung der Geschäftsführung ausgeräumt werden. In knapp einem Drittel Unternehmen mit bBfA sagte der Arbeitgeber eine explizite Beschäftigungsgarantie für die Bündnislaufzeit zu. Der erfolgreiche Abschluss eines bBfA setzt ein partnerschaftliches Vertrauen zwischen Geschäftsleitungen, Belegschaften und Betriebsräten voraus. Getragen wird ein kooperatives, vertrauensvolles Betriebsklima durch eine

partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat einerseits und den betroffenen Mitarbeitern andererseits. Eine solide Vertrauensbasis in den Betrieben bildet trotz und gerade bei gegensätzlicher Interessenlage das Fundament für die Bewältigung bestehender Krisen und potentieller Herausforderungen. Eine partnerschaftliche Beziehung wächst jedoch erst durch eine langfristig gepflegte vertrauensvolle Zusammenarbeit. Je anfälliger das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Belegschaft bisher für Konflikte gewesen ist, desto schwerer können beide Seiten ein Einvernehmen im Rahmen eines bBfA erzielen. Wenn auch ein bBfA letztlich zustande kommen mag, so können die Vereinbarungen explizite Zugeständnisse der Arbeitgeberseite beinhalten, welche den unternehmerischen Handlungsspielraum in einem hohen Maße einschränken und den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg gefährden können.

Der wirtschaftliche Erfolg bBfA belegt, dass sie einer nachhaltigen Absenkung der Arbeitskosten zur Sicherung von Arbeitsplätzen in konjunkturellen Schwächephasen dienen können (Anpassungsbündnisse). Gleichzeitig leisten sie ihren Beitrag, die generelle Wettbewerbfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu sichern (Präventionsbündnisse). Sie zeigen ferner, dass der unternehmerische Erfolg an Standorten in Deutschland mittel- und langfristig nur gesichert werden kann, wenn es Unternehmen und Mitarbeitern gelingt, flexibel und schnell auf den Absatzmärkten zu agieren. Kurzfristige Preissenkungen bei eigenen Produkten versprechen hingegen nur bedingt nachhaltigen Erfolg im intensiven Wettbewerb.

Im Unterschied zu betriebsinternen Einflussfaktoren beurteilen die Betriebe externe Einflussfaktoren eher skeptisch. In lediglich jedem sechsten Unternehmen wurde die Rolle des Arbeitgeberverbandes positiv eingeschätzt, im Fall der Gewerkschaften war dies sogar nur jedes achte Unternehmen. Im Gegenteil, Gewerkschaften stehen aus Sicht der Geschäftsführungen einem Einvernehmen mit den Mitarbeitern eher im Wege, knapp die Hälfte der Betriebe sah in ihnen ein Hemmnis. Ferner sieht jedes zweite Unternehmen seine Gestaltungsfreiheit durch verbindliche überbetriebliche Regelungen in Form eines Tarifvertrages oder den Kündigungsschutz eingeschränkt. Tarifverträge stehen trotz existierender Öffnungsklauseln der Anpassung von Arbeitszeiten und Verdiensten an die spezifischen Bedingungen im Wege und der Kündigungsschutz schlägt sich negativ im Einstellungskalkül der Betriebe nieder. Jedes dritte Unternehmen schätzt auch die bestehenden Arbeitsverträge als hemmend ein.

Die Untersuchung bietet wertvolle Hinweise und Hilfestellung für die Frage, in welchen Bereichen und in welchem Umfang die deutsche Arbeitsmarktordnung reformbedürftig ist. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der Betriebspartner erweist sich als verlässliche Grundlage sowohl für Unternehmensleitung als auch Belegschaft für den Abschluss bBfA. In vielen Fällen fungieren Betriebsräte als Katalysatoren sowie Moderatoren und erleichtern die Umsetzung der erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. Ungeachtet dessen, kann eine Modifizierung des

Betriebsverfassungsgesetzes die Kooperationsbereitschaft von Geschäftsführung und Mitarbeitern stärken und zu einer Interessengemeinschaft zusammenschmieden, zum Wohle des Unternehmens und der Arbeitsplätze. Tarifvertragsgesetz und Kündigungsschutz haben sich hingegen als hohe Hürde für die Anpassung an veränderte Markt- und Technologiebedingungen herausgestellt. Es ist daher notwendig, durch mutige Reformen die Möglichkeiten und Kompetenzen der betrieblichen Partner zu stärken, damit auf betrieblicher Ebene Regelungen über Arbeitszeit und Entgelt getroffen werden können, ohne Gefahr zu laufen, als Verstoß gegen geltendes Recht sanktioniert zu werden. Eine Reform der Arbeitsmarktordnung bedeutet nicht die Abschaffung von Tarifverträgen, Kündigungsschutz oder betrieblicher Mitbestimmung. Die Öffnung der Arbeitsmarktordnung für neue Wege der Partnerschaft im Betrieb ist jedoch die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg und sichere Arbeitsplätze in der Zukunft.

Um hierfür die Voraussetzungen zu schaffen, sind folgende Maßnahmen notwendig:

1. Es ist zwingend erforderlich, die betriebliche Mitbestimmung von jenen Regelungen zu befreien, welche als politische Aufgaben an die Betriebspartner verwiesen werden. Dazu zählt insbesondere das Mitbestimmungsrecht im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes.
2. Die Erfahrungen, insbesondere in den Fallstudien, lehren, dass der Einfluss Dritter, vorrangig der Tarifvertragsparteien, auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu beschneiden ist. Die Einwirkungskompetenzen von Gewerkschaften, Gesamt- und Konzernbetriebsräten auf mitbestimmungsfreie Betriebe sollten von der expliziten Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer abhängen.
3. Der Gesetzgeber ist dazu aufgefordert, grundsätzlich die Verbindlichkeit der Mindestbedingungen im Betriebsverfassungsgesetz zu überdenken, sofern die Belegschaft oder Teile davon andere Lösungen für zweckmäßiger erachten. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Einhaltung der Schwellenwerte für die Größe der Gremien und Freistellungsgrenzen zu relativieren, wenn alternative Mitbestimmungsformen eine effektivere Partizipation ermöglichen.
4. Die Legalisierung bBfA erfordert eine Modifizierung der betrieblichen Regelungssperre durch eine Änderung des § 77, 3 BetrVG. Sie verhindert derzeit, dass kollektive Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene über Löhne und Arbeitszeiten getroffen werden können selbst für den Fall, dass der Arbeitgeber nicht tarifgebunden ist.
5. Der Gesetzgeber ist dazu aufgefordert, den Flächentarifvertrag durch eine gesetzliche Öffnungsklausel auch für tarifgebundene Unternehmen zu öffnen, wenn eine qualifizierte Mehrheit innerhalb der Belegschaft unabhängig von der Existenz eines Betriebsrats für eine Unterschreitung

der Tarifnormen votiert. Mit der Öffnung entfällt automatisch auch die Sperrwirkung des § 77,3 BetrVG. Die Friedenspflicht bleibt hiervon unberührt. Der Flächentarifvertrag bleibt vor diesem Hintergrund Orientierungsrahmen und Schutz sowohl für die Geschäftsführung als auch die Beschäftigten.

6. Die Zustimmung der qualifizierten Mehrheit der Beschäftigten sollte ausreichen, das bBfA als günstig einzustufen. In diesem Sinne ist das Günstigkeitsprinzip im § 4, 3 TVG klarzustellen.
7. Ein abweichendes bBfA darf aber nicht die negative Koalitionsfreiheit verletzen. Dem einzelnen Mitarbeiter muss die Option erhalten bleiben, auf die Einhaltung der Tarifnormen zu bestehen. Um die Anpassungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhalten, ist eine Reform des Kündigungsschutzes unerlässlich.
8. In diesem Zusammenhang ist der Gesetzgeber dazu aufgefordert, den Interpretationsspielraum der Arbeitsgerichte hinsichtlich der Zulässigkeit einer Kündigung unabhängig von bBfA dahingehend zu präzisieren, dass betrieblichen Anpassungszwängen ein ausreichend hohes Gewicht zugemessen wird. Die gesetzliche Festlegung der Höhe von Abfindungen befreit die Einstellungsentscheidungen von Unsicherheiten über die Wirtschaftlichkeit eines zusätzlichen Beschäftigungsverhältnisses.
9. Für Unternehmen, welche aus einem Arbeitgeberverband austreten, ist die Bindung an den existierenden Tarifvertrag und seine Nachwirkung zeitlich zu begrenzen. Eine differenzierte Übergangsperiode für Entgelt- und Manteltarifverträge leistet die Gewähr, dass Unternehmen Löhne und Arbeitszeit rechtzeitig an ein verändertes Umfeld anpassen können.

7 Anhang

Fragebogen

Betriebliche Bündnisse für Arbeit

Definition:

Ein **betriebliches Bündnis für Arbeit** (im Folgenden **bBfA**) ist eine freiwillige Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern zur Erreichung eines gemeinsam angestrebten Zieles, das durch abgestimmte Leistungen und Gegenleistungen beider Parteien realisiert werden soll.

1. Abschluss einer Bündnisvereinbarung

Haben Sie ein bBfA abgeschlossen oder es versucht?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja, wir haben ein Bündnis abgeschlossen. Wenn ja, seit wann ist es gültig: _____
- Ja, wir befinden uns aktuell in Verhandlungen. Wenn ja, seit wann: _____
- Ja, wir haben es versucht, sind aber gescheitert.
- Nein, wir haben es nicht versucht.

2. Motive

Welche Motive waren für Ihr Unternehmen ausschlaggebend, ein bBfA zu vereinbaren?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

1=sehr wichtig/2=wichtig/3=teilweise wichtig/4=eher unwichtig/5=spielt keine Rolle

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	Langfristige Standortsicherung/Standortentscheidung				
<input type="radio"/>	Strukturkrise der Branche				
<input type="radio"/>	Abbau von Arbeitsreserven (Personalabbau)				
<input type="radio"/>	Unternehmenszusammenschlüsse/-übernahmen				
<input type="radio"/>	Automatisierung und technischer Fortschritt				
<input type="radio"/>	Liquiditätsprobleme				
<input type="radio"/>	Verbesserung der Altersstruktur				
<input type="radio"/>	Erhöhung des Innovationspotenzials				
<input type="radio"/>	rückläufige Nachfrage				
<input type="radio"/>	Arbeitskostenreduzierung				
<input type="radio"/>	Schaffung neuer Arbeitsplätze				
<input type="radio"/>	Veränderung der Arbeitsorganisation				
<input type="radio"/>	Ausbildungsgarantien				
<input type="radio"/>	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit				
<input type="radio"/>	Arbeitsplatzsicherung/Beschäftigungsgarantien				
<input type="radio"/>	Erhöhung der Anwesenheitszeit				
<input type="radio"/>	Steigerung der Produktivität				
<input type="radio"/>	Verbesserung des Betriebsklimas				
<input type="radio"/>	Sonstiges:				
<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>					

3. Dauer des Bündnisses

Welche Laufzeit haben Sie für Ihre Bündnisinitiative vereinbart?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- < 1 Jahr
 1-2 Jahre
 3-5 Jahre
 > 5 Jahre
 unbestimmt

4. Bündnisfelder

1. War die Vergütung Verhandlungsgegenstand?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja Nein

2. Welche der folgenden Vergütungsformen gibt es in Ihrem Unternehmen?

(Mehrfachnennungen möglich)

		für bestimmte Mitarbeiter	für mehr als 50% der Mitarbeiter	für Neuein- stellungen	nicht realisiert
Variable Vergütungsbestand- teile:	abhängig vom Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	abhängig von der Teamleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	abhängig von der individuellen Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderzuwendungen (z.B. Weihnachts- u. Urlaubsgeld, 14. Monatsgehalt etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens (je nach Rechtsform z.B. Stock Options, Belegschaftsaktien, Arbeitgeberdarlehen)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Haben die Mitarbeiter im Rahmen des bBfA bei folgenden Vergütungsbestandteilen Zugeständnisse gemacht?

(Mehrfachnennungen möglich)

	für bestimmte Mitarbeiter	für mehr als 50% der Mitarbeiter	für Neuein- stellungen	nicht realisiert
Grundvergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variabler Anteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderzahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prämien/Boni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalbeteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überstundenzuschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingruppierung bei Lohn- und Gehalts- gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übertarifliche Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Waren Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitszeit Verhandlungsgegenstand?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja Nein

5. Wenn ja, in welchem Bereich?

- Arbeitszeitflexibilisierung
- Arbeitszeitverkürzung
- Arbeitszeitverlängerung

6. Welche der folgenden Maßnahmen bzw. Instrumente haben Sie eingeführt?

(Mehrfachnennungen möglich)

	für bestimmte Mitarbeiter	für mehr als 50% der Mitarbeiter	für Neueinstellungen	nicht realisiert
Verlängerte Arbeitszeit ohne Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlängerte Arbeitszeit mit Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkürzte Arbeitszeit mit Kürzung der Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkürzte Arbeitszeit ohne Kürzung der Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeitverteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitkonten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Streichung von Arbeitszeitguthaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samstag als Regelarbeitstag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Hat die Geschäftsleitung als Zugeständnis eine Beschäftigungsgarantie abgegeben?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja Nein

8. Wenn ja, für welche Mitarbeiter?

für bestimmte Mitarbeiter	für mehr als 50% der Mitarbeiter	für alle Mitarbeiter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Für welche Laufzeit wurde die Beschäftigungsgarantie zugesagt?

- gesamte Bündnislaufzeit
- kürzer
- unbefristet

10. Sind im bbFA begleitende Maßnahmen geplant oder schon eingeführt worden?

- Ja Nein

11. Wenn ja, welche?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

<input type="radio"/>	intensive und offene Information
<input type="radio"/>	Implementierung von hierarchieübergreifenden Gremien (z.B. Bündnisausschuss)
<input type="radio"/>	Vertrauenskörper
<input type="radio"/>	Delegation von Entscheidungen an Einzelne
<input type="radio"/>	Delegation von Entscheidungen an Gruppen
<input type="radio"/>	Konsultative Einbindung von Einzelpersonen
<input type="radio"/>	Konsultative Einbindung von Gruppen
<input type="radio"/>	Qualifizierungsmaßnahmen
<input type="radio"/>	Teamarbeit
<input type="radio"/>	gemeinsame Zielvereinbarung
<input type="radio"/>	Betriebsversammlung
<input type="radio"/>	Job Rotation (systematischer und regelmäßiger Tätigkeitswechsel)
<input type="radio"/>	Job Enrichment (vertikale, qualitative Tätigkeitsbereicherung)
<input type="radio"/>	Job Enlargement (horizontale, quantitative Tätigkeitserweiterung)
<input type="radio"/>	Job Sharing (mehrere Arbeitnehmer teilen sich einen Arbeitsplatz)
	Sonstiges:
<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	

5. Bündnispartner/Verhandlungen

1. Wer waren die Verhandlungspartner der Geschäftsleitung?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Gewerkschaft
- Betriebsrat
- gewerkschaftliche Vertrauensleute
- Gruppen von Mitarbeitern
- Einzelne Mitarbeiter

2. Von wem ging die Initiative aus?

- Geschäftsleitung
- Gewerkschaft
- Betriebsrat
- gewerkschaftliche Vertrauensleute
- Gruppen von Mitarbeitern
- Einzelne Mitarbeiter

Sonstiges: _____

3. Was war der Anlass für den Abschluss?

- Verbesserung der Auftragslage
- Reaktion gegen Krise
- Präventiv gegen potenzielle Krisen
- Forderung der Mitarbeiter

Sonstiges: _____

4. Wie lange dauerten bzw. dauern die Verhandlungen?

_____ Wochen

5. Welche rechtliche Form haben Sie für das Bündnis gewählt?

- Betriebsvereinbarung
- Tarifvertrag
- Regelungsabrede
- Absichtserklärung
- mündliche Vereinbarung
- Ergänzungstarifvertrag
- Arbeitsverträge

Sonstiges:

6. Wirkungen eines bBfA

1. Haben Sie mit dem Bündnis Ihre Ziele verwirklicht?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja
- teilweise
- noch nicht feststellbar
- Nein

2. Welche wirtschaftlichen Ergebnisse konnten Sie mit dem bBfA erreichen?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

2.1 Verbesserte Beschäftigungssituation:

<input type="checkbox"/>	Sicherung von Arbeitsplätzen -	Anzahl:	_____
<input type="checkbox"/>	Sicherung von Ausbildungsplätzen -	Anzahl:	_____
<input type="checkbox"/>	Übernahme von Auszubildenden -	Anzahl:	_____
<input type="checkbox"/>	Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen -	Anzahl:	_____

2.2 Verbesserte Wettbewerbsposition durch:

<input type="checkbox"/>	Preissenkungen
<input type="checkbox"/>	Bessere Lieferfähigkeit
<input type="checkbox"/>	Höhere Produktqualität
<input type="checkbox"/>	Höhere Produktivität
<input type="checkbox"/>	Sicherung des Fortbestands eines Werks
<input type="checkbox"/>	Verhinderung von Verlagerung
<input type="checkbox"/>	Ermöglichung von Investitionen in die Standortsicherung

3. Welche der folgenden Einflussfaktoren haben sich auf den Erfolg des Bündnisses besonders ausgewirkt?

1=besonders fördernd/2=fördernd/3=spielt keine Rolle/4=hemmend/5=sehr hemmend

	1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	Existenz eines Betriebsrats					
<input type="checkbox"/>	Einfluss von Gewerkschaften					
<input type="checkbox"/>	Dauer der Verhandlungen					
<input type="checkbox"/>	Einfluss des Arbeitgeberverbands					
<input type="checkbox"/>	Betroffene Mitarbeiter					
<input type="checkbox"/>	Betriebsklima					
<input type="checkbox"/>	Arbeitsrecht, insbesondere Kündigungsschutz					
<input type="checkbox"/>	Existenz eines Tarifvertrags					
<input type="checkbox"/>	Bestehende Arbeitsverträge					
<input type="checkbox"/>	Subventionen					
						Sonstiges:
<input type="checkbox"/>	_____					
<input type="checkbox"/>	_____					
<input type="checkbox"/>	_____					

4. Welche Bedeutung hatten begleitende Maßnahmen?

1=sehr wichtig/2=wichtig/3=teilweise wichtig/4=eher unwichtig/5=spielt keine Rolle

1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	intensive und offene Information				
<input type="radio"/>	Implementierung von hierarchieübergreifenden Gremien (z.B. Bündnisausschuss)				
<input type="radio"/>	Vertrauenskörper				
<input type="radio"/>	Delegation von Entscheidungen an Einzelne				
<input type="radio"/>	Delegation von Entscheidungen an Gruppen				
<input type="radio"/>	Konsultative Einbindung von Einzelpersonen				
<input type="radio"/>	Konsultative Einbindung von Gruppen				
<input type="radio"/>	Qualifizierungsmaßnahmen				
<input type="radio"/>	Teamarbeit				
<input type="radio"/>	gemeinsame Zielvereinbarung				
<input type="radio"/>	Betriebsversammlung				
<input type="radio"/>	Job Rotation (systematischer und regelmäßiger Tätigkeitswechsel)				
<input type="radio"/>	Job Enrichment (vertikale, qualitative Tätigkeitsbereicherung)				
<input type="radio"/>	Job Enlargement (horizontale, quantitative Tätigkeitserweiterung)				
<input type="radio"/>	Job Sharing (mehrere Arbeitnehmer teilen sich einen Arbeitsplatz)				
					Sonstiges:
<input type="radio"/>					
<input type="radio"/>					

7. Allgemeine Angaben

Noch einige Fragen zum Schluss:

1. Ist Ihr Unternehmen an einen Flächentarifvertrag gebunden?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ja Nein

2. Haben Sie einen Betriebsrat?

- Ja Nein

3. Wie viele Arbeitnehmer sind bei Ihnen beschäftigt?

- 1-5
- 6-19
- 20-49
- 50-99
- 100-199
- 200-499
- 500-999
- 1000<

4. Wie viel Umsatz erwirtschaften Sie ungefähr im Jahr?

Euro pro Jahr

- bis unter 1 Million
- 1 bis 50 Millionen
- 50 Millionen und mehr

5. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitnehmer sind:

- ungelernte/angelernte Arbeitnehmer _____ %
- Facharbeiter mit Lehre _____ %
- Meister//Techniker _____ %
- Hochschulabsolventen _____ %

6. Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erzielen Sie im Ausland?

_____ %

7. Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten am Umsatz?

_____ %

8. In welcher Region Deutschlands befindet sich der Standort Ihres Unternehmens?

Alte Bundesländer

Neue Bundesländer

8. Was haben wir vergessen zu fragen? Was möchten Sie hinzufügen?

9. An wen soll die Auswertung geschickt werden?

Firma: _____

Kontaktperson: _____

Funktion/Abteilung: _____

Anschrift: _____

Telefon: _____

Telefax: _____

e-mail: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

8 Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. F./Kammüller, M.* (1999), Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze : Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele, Stuttgart.
- Ackermann, K. F./Vollmer* (1999), Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit, in *Ackermann, K. F./Kammüller, M.* (Hrsg.) (1999), Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze. Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele, Stuttgart, S. 148-207.
- Adenauer, S. et al.* (1999), Kundenorientierung unternehmensweit. Organisieren - Gestalten – Verbessern, Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Köln.
- Altwater, E./Mahnkopf, B.* (1997), Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.
- Bertelsmann Stiftung/Fauth- Herkner & Partner/Oechsler, W. A.* (2001), Leitfaden systematisches Beschäftigungsmanagement – Hilfestellung für ein modernes Personalmanagement, Gütersloh.
- Berthold, N./Stettes, O.* (2001), Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen Wandel, in Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Bd. 52, Göttingen, S. 287-315.
- Beyfuß, J./Fuest, W./Grömling, M./Klös, H.P./Kroker, H.P./Lichtblau, K./Weber, A.* (1997), Globalisierung im Spiegel von Theorie und Empirie, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 235.
- Bispinck, R.* (2002), Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung, in Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit: Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven, Berlin, S. 13-38.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2002), Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Bonn.
- DGfP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung* (1998), Bündnisse für Arbeit im Betrieb, Köln.
- Femppel, K./Reichmann, L./Böhm, H.* (2002), Ganzheitliche Vergütungspolitik – Baustein einer wertorientierten Unternehmensführung, Schriftenreihe: Deutsche Gesellschaft für Personalführung Düsseldorf, Band 68 .
- Fitzenberger, B./Franz, W.* (1999), Industry-level bargaining: a partial rehabilitation – the German experience, in *Scottish Journal of Political Economy*, 46, 4, S. 437-457.

- Grawert, A.* (1995), Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus Sicht der Mitarbeiter, in Wagner, D. (Hrsg.), *Arbeitszeitmodelle*, Göttingen, S. 111-124.
- Grömling, M./Lichtblau, K./Weber, A.* (1998), *Industrie und Dienstleistungen im Zeitalter der Globalisierung*, Köln.
- Hinrichs, K.* (1992), Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen, in *Soziale Welt*, Band 43, Heft 3, S. 313-330.
- Kilz, G./Reh, D.* (1996), *Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagements*, Baden-Baden.
- Kraetsch, C./Trinczek, R.* (1998), Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes. Stand, Entwicklungen und Probleme, in *Arbeit*, Heft 4/1998, S. 338-361.
- Legler, H./Licht, G./Spielkamp, A.* (2002), Germany's technological performance, *ZEW economic studies*, Nr. 8, Mannheim.
- Lesch, H.* (2001), Das deutsche System der Lohnfindung unter Anpassungsdruck, in *Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 265.
- Mauer, A./Seifert, H.* (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse. Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität?, in *WSI-Mitteilungen*, Heft 8, S. 490-500.
- Meier, B.* (1999), Qualitäts- und Ideenmanagement als Wettbewerbsfaktoren, in *Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 250.
- Picot, A.* (1998), Die grenzenlose Unternehmen, in *ifo schnellendienst*, Nr. 34-35, S. 44-55.
- Promberger, M.* (1996), *Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau. Mehr als zwei Beispiele*, Berlin.
- Rosdücher, J.* (1997), Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik – Firmentarifverträge oder Verbandstarifverträge mit Öffnungsklauseln, *WSI-Mitteilungen*, 50, 7, S. 459-470.
- Seifert, H.* (2000), Betriebliche Bündnisse für Arbeit – ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, in *WSI-Mitteilungen*, Heft 7, S. 437-443.
- Seifert, H.* (2002), Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Beschäftigen statt entlassen, in Seifert, H. (Hrsg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*:

Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen - Zukunftsperspektiven,
Berlin, S. 65-86.

Siebert, H. (1996), Die Weltwirtschaft im Umbruch. Müssen die Realeinkommen der Arbeitnehmer sinken?, Kieler Arbeitspapiere Nr. 744, Kiel.

SVR - Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (1996), Reformen voranbringen, Jahresgutachten 1996/97 Stuttgart.

Then, W. (2000), Die Selbst-GmbH. Eine Welt von Unternehmern, in Personalwirtschaft, Heft 3/2000, S. 38-48.

Weiss, U. (1997), Bankbetrieb im Umbruch. Herausforderungen an Human Resources, in Bank und Markt, Heft 8/1997, S. 14-19.

Young, A. (1995), The Tyranny of Numbers. Confronting the Statistical Realities of the East Asian Growth Experience, in Quarterly Journal of Economics, Vol. 110, S. 641-680.

Zahn, E. (1996), Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, Stuttgart.

Seit 2000 erschienen:

Nr. 32 Mehr Beschäftigung, weniger Arbeitslosigkeit: Setzt sich das ökonomische Gesetz gegen (verbands-) politische Macht durch?

von Norbert Berthold, 2000

erschienen in: *Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 51, Stuttgart 2000, S. 231-259.

Nr. 33 Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere?

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000

erschienen in: Ott, C. und Schäfer, H. (Hrsg.), *Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts*, Tübingen 2001, S. 1-29.

Nr. 34 Umverteilung in der Mittelschicht – notwendiges Übel im Kampf gegen Armut?

von Norbert Berthold und Eric Thode, 2000

erschienen in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 45. Jahr, Tübingen 2000, S. 173-207.

Nr. 35 Globalisierung und Strukturwandel – Droht das Ende des Sozialstaates?

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000

erschienen in: Theurl, E. (Hrsg.), *Der Sozialstaat an der Jahrtausendwende – Analysen und Perspektiven*, Heidelberg 2001, S. 247-272.

Nr. 36 Financing Structural Change, Venture Capital, and Unemployment: What is the Role of Investor Protection?

von Rainer Fehn, 2000

erscheint in: Rieger, E. und Wolff, B. (Hrsg.), *Corporate-Government Relations in the Age of "Globalization"*.

- Nr. 37 **The Positive Economics of Corporatism and Corporate Governance**
von Rainer Fehn und Carsten-Patrick Meier, 2000
erschieden in: *Kiel working paper 982*, Kiel 2000.
- Nr. 38 **Arbeitsmarktpolitik in der Europäischen Währungsunion**
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2000
erschieden in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Oxford u.a., Bd. 3 (2002), S. 317-345.
- Nr. 39 **Das Bündnis für Arbeit –
Ein Weg aus der institutionellen Verflechtungsfalle?**
von Norbert Berthold, 2000
erschieden in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Oxford u.a., Bd. 2 (2001), S. 383-406.
- Nr. 40 **Institutions and Structural Unemployment:
Do Capital-Market Imperfections Matter?**
von Ansgar Belke und Rainer Fehn, 2000
erschieden in: *IFO-Studien: Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung*, Bd. 47, München 2001, S. 405-451
außerdem erschienen in: *CESifo working paper series*, 504, München 2001.
- Nr. 41 **Sozialsysteme im Wettbewerb – das Ende der Umverteilung?**
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2001
erschieden in: Müller, W., Fromm, O. und Hansjürgens B. (Hrsg): *Regeln für den europäischen Systemwettbewerb – Steuern und soziale Sicherungssysteme*, Marburg 2001, S. 253-286.
- Nr. 42 **Die föderale Ordnung in Deutschland –
Motor oder Bremse des wirtschaftlichen Wachstums?**
von Norbert Berthold, Stefan Drews und Eric Thode, 2001
erschieden in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 50, Stuttgart 2001, 2, S. 113-140.

Nr. 43 **Ist die Globalisierung der Totengräber nationaler Sozialpolitik?**

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Theurl, E. (Hrsg.): *Globalisierung: globalisiertes Wirtschaften und nationale Wirtschaftspolitik*, Tübingen 2001, S. 115-144.

Nr. 44 **Die Betriebliche Mitbestimmung und die Reform des**

Betriebsverfassungsgesetzes im Zeichen des strukturellen Wandels

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2001

erschienen in: *Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 52, Stuttgart 2001, S. 15-36.

Nr. 45 **Institutioneller Wettbewerb und Soziale Sicherungssysteme in Europa**

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Apolte, T.: *Arbeitsmärkte und soziale Sicherungssysteme unter Reformdruck: Fehlentwicklungen und Lösungsansätze aus institutionenökonomischer Sicht, Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, Nr. 68, Stuttgart 2002, S. 351-375.

Nr. 46 **Korporatismus auf dem Arbeitsmarkt und institutionelle**

Rahmenbedingungen auf dem Kapitalmarkt: Zwei Seiten ein- und derselben Medaille?

von Rainer Fehn, 2001

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 27, Baden-Baden 2001, 3, S. 250-271.

Nr. 47 **Der Sozialstaat der Zukunft – mehr Markt, weniger Staat**

von Norbert Berthold, 2001

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 27, Baden-Baden 2001, 1, S. 22-43.

Nr. 48 **Labor Market Policy in the New Economy**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2001

erschienen in: Siebert, H.: *Economic policy issues of the new economy*, Berlin u.a. 2002, S. 105-136.

Nr. 49 **Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?**

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2001

erschienen in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften: review of economics*, Bd. 52, Göttingen, S. 287-315.

Nr. 50 **Venture Capital Investment and Labor Market Performance:
A Panel Data Analysis**

von Ansgar Belke, Rainer Fehn und Neil Foster, 2001

erschienen in: *CESifo working paper series*, 652, München 2001.

Nr. 51 **Familienpolitik: Ordnungspolitische Leitplanken im dichten Nebel des Verteilungskampfes**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002

erschienen in: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, Bd. 71, Berlin, S. 26-42.

Nr. 52 **Die Zukunft der europäischen Sozialpolitik: Wettbewerb oder Koordination?**

von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2002

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 28, Baden-Baden, S. 36-58.

Nr. 53 **Struktureller Wandel, „new economy“ und Beschäftigungsentwicklung:
Welche Rolle spielen die institutionellen Rahmenbedingungen auf dem Kapitalmarkt?**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002

erschienen in: Schäfer, W.: *Konjunktur, Wachstum und Wirtschaftspolitik im Zeichen der New Economy*, Berlin, S. 35-67.

Nr. 54 **Arbeitsmarktflexibilisierung und Arbeitslosigkeit**

von Rainer Fehn, 2002

erschienen in: Blien, U.: *Institutionelle Rahmenbedingungen für*

Beschäftigungspolitik in den Niederlanden und in Deutschland, Nürnberg, S. 43-82.

Nr. 55 **Unterentwickelter Risikokapitalmarkt und geringe Beschäftigungsdynamik:
Zwei Seiten derselben Medaille im strukturellen Wandel**

von Ansgar Belke und Rainer Fehn, 2002

erschienen in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 51, Stuttgart 2002, 3, S. 344-375.

Nr. 56 **Opting-Out Klauseln und der europäische Einigungsprozess: Eine
sezessionstheoretische Analyse**

von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2002

erschienen in: *List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Bd. 29, Baden-Baden 2003, S. 137-158.

Nr. 57 **Sozial- und Arbeitslosenhilfe: aus der Armutsfalle zur Hilfe zur
Selbsthilfe**

von Norbert Berthold, 2002

erschienen in: Raddatz, G.: *Bürgernah fördern und fordern: Konzepte für eine effiziente Arbeitsvermittlung und Grundsicherung*; Beiträge zu einer gemeinsamen Tagung der Stiftung Marktwirtschaft und der Hessischen Landesregierung, Berlin 2003, S. 11-20.

Nr. 58 **Sozialhilfe im wettbewerblichen Föderalismus: Erfahrungen der USA, Lehren
für Deutschland**

von Norbert Berthold und Sascha von Berchem, 2002

erschienen in: Raddatz, G.: *Bürgernah fördern und fordern: Konzepte für eine effiziente Arbeitsvermittlung und Grundsicherung*; Beiträge zu einer gemeinsamen Tagung der Stiftung Marktwirtschaft und der Hessischen Landesregierung, Berlin 2003, S. 91-114.

- Nr. 59 **Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel,**
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2002.
- Nr. 60 **Unemployment in Germany: Reasons and Remedies,**
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2002
erschienen in: *CEifo working paper series, 871*, München 2002.
- Nr. 61 **Wohlstand der Nationen oder wem nützt die Globalisierung?,**
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2003.
- Nr. 62 **Die Sozialhilfe zwischen Effizienz und Gerechtigkeit – wie kann der Spagat
gelingen?,**
von Norbert Berthold und Sascha von Berchem, 2003
erschienen in: Berthold, N.: *Theorie der sozialen Ordnungspolitik*, Stuttgart 2003,
S. 137-157.
- Nr. 63 **Europas Kampf gegen die Arbeitslosigkeit – was bewirken die Strukturfonds?,**
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2003
- Nr. 64 **Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Gratwanderung zwischen Tarifbruch und
Tariftreue**
von Norbert Berthold, Marita Brischke und Oliver Stettes, 2003
- Nr. 65 **Mehr Effizienz und Gerechtigkeit: Wege zur Entflechtung des Sozialstaates**
von Norbert Berthold, 2003
- Nr. 66 **Job-AQTIV, Hartz, Agenda 2010 – Aufbruch zu neuen Ufern oder viel Lärm
um Nichts?**
von Norbert Berthold und Sascha von Berchem, 2003

Nr. 67 **Zehn Jahre Binnenmarkt: Wie frei ist der europäische Arbeitnehmer
wirklich?**

von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2003

unter folgender Adresse stehen die Beiträge im pdf-Format zum Download bereit:
<http://www.wifak.uni-wuerzburg.de/wilan/wifak/vwl/vwl4/publik/diskuwue.htm>