

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Beschäftigungs- sicherung

Analyse und
Handlungs-
empfehlungen

Winfried Heidemann

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Beschäftigungs-
sicherung

Analyse und
Handlungsempfehlungen

2., unveränderte Auflage

edition der Hans-Böckler-Stiftung 8

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-928204-80-7

Bestellnummer: 13008

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

VORWORT	5
1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG	9
2. DER VEREINBARUNGSBESTAND	11
2.1 Ebene und Typ der Vereinbarungen	12
2.2 Herkunft aus Branchen	13
2.3 Abschlußjahr und Geltungsdauer	13
2.4 Unterschiede zu Interessenausgleich und Sozialplan	14
3. REGELUNGSINHALTE	17
3.1 Themen und Anlässe	17
3.2 Geben und Nehmen	20
3.3 Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation	21
3.4 Zusagen des Arbeitgebers	27
3.5 Regelungs- und Handlungsbereiche der Betriebsparteien	32
3.6 Ergebnis- und Erfolgskontrolle	34
4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE	35
5. OFFENE PROBLEME	39
5.1 Nachhaltigkeit der Entwicklung	39
5.2 Verhältnis zu tariflichen Regelungen	40
5.3 Handlungsebenen für ein »Bündnis für Arbeit«	41
6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG	43

7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE	45
7.1 Zusagen des Arbeitgebers	46
7.2 Instrumente: Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation	47
7.3 Befristung	51
7.4 Entwicklung von Leistungspotentialen	51
7.5 Kostenorientierung und Organisationsentwicklung	51
7.6 Forschung/Entwicklung, Qualifizierung	51
7.7 Beteiligung an der Umsetzung	52
7.8 Ergebniskontrolle	52
8. LITERATURHINWEISE	53
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	59

Die folgende Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der *Abteilung Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 wandten wir uns an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus sechs Gestaltungsfeldern zuzusenden:

- Betriebliche Beschäftigungssicherung
- Flexible Arbeitszeiten
- Gruppenarbeit
- Betrieblicher Umweltschutz
- Leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte
- Betriebliche Weiterbildung

Insgesamt befinden sich zur Zeit etwa 2.800 Vereinbarungen in unserem Archiv. Die weitaus größte Zahl (über 900) betrifft Modelle flexibler Arbeitszeit. In den anderen Feldern liegen die Zahlen zwischen 60 und 140. Dazu kommen etwa 1.400 Regelungen aus zahlreichen weiteren Gebieten.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen repräsentativ für die Unternehmen Deutschlands ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Zugesandt werden Vereinbarungen eher, wenn sie von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt werden. Bestimmte Branchen sind in unserem Bestand überrepräsentiert, andere unterdurchschnittlich vertreten. Zwar können wir keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen. Gleichwohl verfügen wir über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, grobe Trends sichtbar zu machen.

Im ersten Projektjahr werten wir Vereinbarungen in den sechs genannten Gebieten aus. Dabei wollen wir neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen

lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Probleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.

In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Regelungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen plastischen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewußt, daß die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände. Sie wird beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung durch die Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Geschichte vielfache Bezüge heraus; erst ihre Kenntnis würde ein genaueres Bild der gesamten Regelungspraxis dieses Unternehmens vermitteln. Insofern geben *einzelne* schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wieder. Sie fangen jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und beabsichtigten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien ein und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses; von langer Gültigkeit zur Befristung mit laufenden Ergänzungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich zunehmend komplexer.

Der Service des Projektes gegenüber Mitbestimmungsträgern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

- Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen, evtl. sogar aus einer anderen Branche, ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell in einem Betrieb sehr sinnvoll sein, während es unter den Bedingungen eines anderen Betriebes absolut unpraktikabel sein mag.
- Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert und bitten sie zu richten an:

Winfried Heidemann
Hans-Böckler-Stiftung
Abt. Mitbestimmungsförderung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel./Fax: 0211/7778-171/-188
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG

Sicherung der Beschäftigung im Betrieb war schon immer Gegenstand betrieblicher industrieller Beziehungen, obwohl es kein ausdrückliches Thema der einschlägigen Bestimmungen in Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetz ist. Im traditionellen Handeln von Betriebs- und Personalräten spielt Beschäftigungssicherung eine Rolle im Zusammenhang wirtschaftlicher Information im Wirtschaftsausschuß, bei personellen Einzelmaßnahmen (Schutz im Falle individueller Kündigung) und bei Interessenausgleich und Sozialplan (Ausgleich der Folgen von Personalreduzierung). Darüber hinaus wurden bei vielen unterschiedlichen Anlässen eher informelle Absprachen über den Erhalt oder – allerdings seltener – über den Aufbau von Arbeitsplätzen getroffen. Diese Betriebspolitik reagierte jeweils auf akute Probleme und Krisen in Betrieb und Branche.

Neue Herausforderungen für die Interessenvertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben sich im Gefolge des Strukturwandels auf dem Hintergrund von Globalisierung und Informatisierung. Nicht mehr nur fallweises Reagieren auf betriebliche Krisen, sondern zunehmend das stetige Bemühen um eine aktive betriebliche Beschäftigungspolitik ist kennzeichnend für das Handeln der Interessenvertretungen. Dies führt auch zu veränderten Rollen der betrieblichen Interessenvertretungen. Ein von der Europäischen Union gefördertes ADAPT-Projekt beschreibt dies so:

- Die Interessenvertretungen rücken von einem nur defensiven Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen zugunsten einer eher *präventiven Perspektive* ab,
- sie lassen sich mehr oder weniger ausgeprägt auf eine *Strategie der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens* ein,
- dahinter steht die Erwartung eines *realen betrieblichen Gestaltungsspielraums*. (Adapt Creta 1998).

Könnte man das bisherige Verständnis des Betriebsrates noch beschreiben als »Schützen durch Bewahren des Status quo«, so bestehen die neuen Aufgaben eher im »Bewahren durch Verändern der betrieblichen Strukturen«. Auf den ersten Blick erscheint dies gar nicht so sehr neu angesichts des gewerkschaftlichen Anspruches auf Veränderung von Betrieb und Gesellschaft. Doch bei näherem Hinsehen zeigt sich, daß nun das Verändern betrieblicher Bedingungen erstens auch schmerzhaft für die beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein kann, indem sie sich auf gra-

vierende Änderungen ihrer betrieblichen Situation einlassen oder Verzicht auf erworbene materielle Bedingungen leisten, und zweitens die betrieblichen Interessenvertretungen zunehmend in die Rolle eines Co-Management kommen.

Seit einiger Zeit greifen die Instrumente der in den 80er Jahren erfolgreichen Sozialplanpolitik immer weniger, weil sie beispielsweise gesetzlich eingeschränkt wurden, weil Frühverrentung wegen des niedrigen Alters der Belegschaften nicht mehr in Frage kommt, oder weil die Unternehmen aus Kostengründen zu aufwendigen Sozialplänen nicht mehr bereit sind. Die Debatte um den Standort Deutschland, um die Bedeutung von Lohnkosten und die Flexibilität von Arbeitsstrukturen, neue Unternehmensstrategien wie Shareholder-value und veränderte Konzepte der Unternehmenssteuerung wie Lean Management tragen ihrerseits zu einer Veränderung der betrieblichen Handlungsoptionen bei. Ein weiterer Anstoß ergab sich im Gefolge der Kampagne der Gewerkschaften für ein Bündnis für Arbeit um die Jahreswende 1995/96. Als dieses auf nationaler Ebene gescheitert war, trat verstärkt die betriebliche Ebene ins Blickfeld, wo die konkreten Entscheidungen für die Sicherung und den Aufbau von Beschäftigung getroffen werden. Parallel dazu wurden in einer Reihe von Tarifgebieten Kollektivvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung mit Öffnungsklauseln zur Arbeitszeit oder zur Entlohnung geschlossen oder in denen die Übernahme von Jugendlichen nach der betrieblichen Ausbildung geregelt wurde. In der öffentlichen Verwaltung schließlich kam es wegen der Einschränkung kommunaler Finanzspielräume zu teils gravierenden organisatorischen Änderungen, wobei auch Personalabbau in bisher relativ geschützten Bereichen offenbar nicht mehr auszuschließen ist. Die hier dokumentierten betrieblichen Vereinbarungen stehen im Zusammenhang dieser Entwicklungen.

Eine wichtige Rahmenbedingung stellen die einschlägigen Bestimmungen von Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetzen dar. Sie sehen allerdings »Beschäftigungssicherung« als ausdrücklichen und eigenständigen Sachverhalt für Regelungen nicht vor. Die Betriebsparteien können sich also nicht auf ein vorhandenes Muster für solche Vereinbarungen stützen, wohl aber vielfältige Ansatzpunkte in den Gesetzen zu Personal und wirtschaftlichen Fragen nutzen. Wie wir sehen werden, geschieht dies auch sehr umfangreich.

2. DER VEREINBARUNGSBESTAND

In der Dokumentation betrieblicher Vereinbarungen liegen in der Abteilung Mitbestimmungsförderung insgesamt 139 Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus 111 Betrieben bzw. Unternehmen vor, die Beschäftigungssicherung als *ausdrückliches* Thema haben. Darunter sind auch Vereinbarungen aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung, die Beschäftigungssicherung im Rahmen von Unternehmens-Umstrukturierung, Haushaltskonsolidierung oder Verwaltungsreform als zentrales Thema haben. Darüber hinaus werden auch in Vereinbarungen zu anderen Themen Fragen der Beschäftigungssicherung *implizit* angesprochen. So wird beispielsweise in vielen Vereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeit auch ein Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen erwartet; solche Vereinbarungen sind nicht hier, sondern in der Auswertung über flexible Arbeitszeit berücksichtigt. Auch manche Interessenausgleiche und Sozialpläne enthalten Zusagen auf Beschäftigungssicherung, aber in ihrem Zentrum stehen doch die finanziellen Ausgleiche für Nachteile aus Kündigungen oder betrieblichen Änderungen; sie sind ebenfalls nicht einbezogen, doch werden die Unterschiede zu ihnen unten erläutert.

Nach einer Befragung von Betriebs- und Personalräten in ausgewählten Branchen durch ein Projekt der Abteilung WSI in der Hans-Böckler-Stiftung gibt es bei etwa einem Viertel der ca. 1.900 antwortenden Betriebsräte und einem Achtel der ca. 1.000 antwortenden Personalräte solche Vereinbarungen (WSI-Projektgruppe 1998). Gemessen daran scheint die Zahl unserer 139 Vereinbarungen aus 111 Betrieben gering zu sein. Doch, wie im Vorwort angemerkt, beansprucht unsere Auswertung keine Repräsentativität; vor allem dürften Betriebe mit Kontakt zu Gewerkschaften überrepräsentiert sein und sind Branchen des Dienstleistungssektors unterdurchschnittlich vertreten sein (dazu siehe unten).

Tabelle 1 zeigt die Grunddaten der einbezogenen Vereinbarungen:

Tabelle 1: Ebene und Herkunft der Vereinbarungen

	Häufigkeit
Anzahl der Vereinbarungen	139
Anzahl der Betriebe bzw. Unternehmen	111
Betriebliche Ebene	112
Unternehmensebene	27
Herkunft:	
BetrVG-Bereich	97
PersVG-Bereich	42
<i>Produzierender Bereich</i>	68
<i>Dienstleistungen (priv. und öff.)</i>	24
<i>Kommunalverwaltung</i>	35

2.1 EBENE UND TYP DER VEREINBARUNGEN

**Hervorzuheben sind
hierzu drei wichtige Informationen:**

- Die weit überwiegende Mehrzahl der Vereinbarungen – 112 von 139 – kommt von der betrieblichen Ebene (einschl. öffentliche Verwaltung). Hier vereinbaren die Betriebsparteien am ehesten Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung. Nur in wenigen Fällen handelt es sich um die Ausfüllung von Rahmenvereinbarungen auf Unternehmensebene. Auf sektorale Tarifvereinbarungen wird bei Regelungen zur Arbeitszeit Bezug genommen (siehe unten).
- Beim Typ der Vereinbarungen wird meistens der förmliche Begriff »Betriebsvereinbarung« oder »Dienstvereinbarung« gewählt, auch wenn sie nicht der formalen Gesetzesnorm entsprechen und nicht auf die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen Bezug genommen wird. Oft steht schlicht der Begriff »Vereinbarung« oder »Grundsatzvereinbarung« als Überschrift. Auch bei formalem Charakter enthalten sie öfters »weiche« Absichtserklärungen. Nur drei Vereinbarungen haben den weicheren Charakter einer Protokoll- oder Aktennotiz, drei weitere nennen sich

»Erklärung«. Insgesamt weisen die Vereinbarungen – auch die weicheren Formen – weit überwiegend einen verbindlichen Charakter auf.

- Interessant ist noch ein neuer Typ von Vereinbarungen, überwiegend aus der öffentlichen Verwaltung: dreiseitige Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber, Betriebs- oder Personalrat und Gewerkschaft als externer Vertragspartnerin. Hierzu liegt eine Vereinbarung aus dem BetrVG-Bereich vor mit Regelungen zu Arbeitszeitfragen in Ausführung des Tarifvertrages; weitere sechs aus der öffentlichen Verwaltung verabreden tiefgreifende Änderungen für die Verwaltung unter Einbeziehung von Beschäftigten, Personalrat und Gewerkschaft. Ob dieser Vereinbarungstyp einen Trend oder eine Ausnahme darstellt, muß hier offenbleiben.

2.2 HERKUNFT AUS BRANCHEN

97 der 139 Vereinbarungen kommen aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes, 42 aus dem des Personalvertretungsgesetzes (Tabelle 1). Eine *genaue* Aufschlüsselung nach Branchen wäre nur mit weiteren Recherchen möglich. Interessant ist allerdings bereits eine grobe Aufschlüsselung: Soweit die Vereinbarungen des BetrVG-Bereiches eindeutig zuzuordnen sind, stammen sie weit überwiegend aus *produzierenden Unternehmen* (68 von 75). Insgesamt nur 24 Vereinbarungen (BetrVG- und PersVG-Bereich) kommen aus Dienstleistungsbetrieben, 35 aus der öffentlichen Verwaltung (vorwiegend Kommunen). Nur vier (öffentliche) Banken, eine Versicherung und ein Handelsunternehmen befinden sich darunter. Alle Vereinbarungen kommen aus Krisenbranchen oder aus »reifen« Sektoren; neue, sich entwickelnde Branchen (etwa Softwareindustrie oder -dienstleistungen) sind nicht vertreten.

2.3 ABSCHLUSSJAHR UND GELTUNGSDAUER

Die weit überwiegende Zahl der Vereinbarungen – 87 von 139 – wurde in den Jahren 1996 – 1998 abgeschlossen, also nach der Kampagne der Gewerkschaften für ein *Bündnis für Arbeit*. Immerhin 36 fallen in die Periode 1993 – 1995, nur sechs in die Zeit davor (der Rest ist nicht zuzuordnen). Dies zeigt, daß die außerbetrieblichen politischen Aktivitäten der Gewerkschaften offenbar betriebliche Aktivitäten angestoßen haben.

Alle vorliegenden Vereinbarungen sind ohne Anrufung der Einigungsstelle zustande gekommen – was angesichts des Typus von freiwilligen (nicht auf Grund des Gesetzes erzwingbaren) Vereinbarungen nicht verwunderlich ist.

Tabelle 2: Abschlußjahr und Geltungsdauer

	Fälle
<i>Abschlußjahr</i>	
bis 1992	6
1993 – 1995	36
ab 1996	87
nicht zuzuordnen	10
<i>Geltungsdauer</i>	
bis 1 Jahr	7
1 – 3 Jahre	27
mehr als 3 Jahre	24
keine ausdrückliche Befristung	74
nicht zuzuordnen	7
ausdrücklicher Ausschluß der Nachwirkung	11

Weniger als die Hälfte der Vereinbarungen – 58 von 139 – ist ausdrücklich befristet; in der überwiegenden Mehrzahl der anderen ergibt sich jedoch indirekt eine Befristung dadurch, daß die vorgesehenen Maßnahmen sich aus dem Text der Vereinbarung heraus auf einen bestimmten Zeitraum beziehen (beispielsweise die Übernahme der Auszubildenden oder der Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen). In 11 Vereinbarungen wird eine Nachwirkung ausdrücklich ausgeschlossen. Bemerkenswert ist: Immerhin 24 der Vereinbarungen haben einen Horizont von mehr als 3 Jahren. Auch der Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen ist in einer Reihe von Fällen auf einen längeren Zeitraum (mehr als 3 Jahre) angelegt (siehe dazu unten).

2.4 UNTERSCHIEDE ZU INTERESSENAUSGLEICH UND SOZIALPLAN

Die Vereinbarungen greifen teilweise auf Elemente zurück, die in der Sozialplanpolitik der 80er Jahre entwickelt worden sind, beispielsweise den Vorrang arbeitsplatzhalter-

tender Maßnahmen vor Abfindungen oder den Vorrang von »Qualifizierung vor Entlassung«. Eine Reihe der hier ausgewerteten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung stehen offenbar im unmittelbaren Zusammenhang mit vorausgegangenen Interessenausgleichen oder Sozialplänen, nehmen zum Teil auch darauf Bezug. In einigen Fällen kann man erkennen, daß zunächst in einem Interessenausgleich mit Sozialplan die Entlassungen geregelt wurden und daran anschließend eine Beschäftigungssicherung vereinbart wurde.

Eine Durchsicht der in der Abteilung Mitbestimmungsförderung ebenfalls vorliegenden (aber nicht gesondert ausgewerteten) Interessenausgleiche und Sozialpläne macht die Unterschiede zwischen den beiden Typen von Vereinbarungen deutlich: Der »klassische« Interessenausgleich/Sozialplan regelt anlässlich Verlagerung, Schließung oder interner Änderung von Betrieben den Ausgleich der hieraus entstehenden Nachteile für die betroffenen Beschäftigten. Im Vordergrund steht hier die Regelung der materiellen, zumeist »geldlichen« Folgen: Abfindungen bei Entlassungen, Ausgleich für Umzugs- oder Fahrtkosten, Qualifizierung und Umschulung und Eingruppierung bei Umsetzung auf neue Arbeitsplätze. Demgegenüber geht es bei den hier ausgewerteten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung gerade um die Verhinderung von Entlassungen durch »gegenseitige Geschäfte« zwischen Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber. Zusagen des Arbeitgebers auf Beschäftigungssicherung oder Fortführung des Betriebes stehen Zugeständnisse des Betriebs- oder Personalrates bei Arbeitszeit, Entgelt oder betrieblicher Organisationsänderung gegenüber.

Der Übergang zwischen diesen beiden Vereinbarungstypen ist fließend: Interessenausgleiche enthalten manchmal auch Zusagen, daß die nach einem Abbau noch bestehenden Arbeitsplätze erhalten bleiben oder regeln auch Maßnahmen zur Reorganisation des Betriebes; umgekehrt stellen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung häufig den Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen als Ausgleich für einen vorangegangenen Arbeitsplatzabbau dar, der durch einen Sozialplan abgesichert wurde.

3. REGELUNGSGEHALT

3.1 THEMEN UND ANLÄSSE

Viele der hier ausgewerteten Vereinbarungen tragen Überschriften, aus denen bereits die Absichten, Problemhintergründe oder Inhalte deutlich werden (Tabelle 3).

Tabelle 3: Beispiele für Themen der Vereinbarungen

- »Beschäftigungsgarantie und Standortsicherung«
- »Reduzierung der Arbeitszeit und Beschäftigungssicherung«
- »Beschäftigungspakt«
- »Sozialcharta«
- »Bündnis 2000«
- »Fortführung des Unternehmens«
- »Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens«
- »Generationenvertrag«
- »Übernahme der Auszubildenden«
- »Betriebsvereinbarung Umstrukturierung«
- »Rahmenvereinbarung zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform«

Die überwiegende Herkunft der Vereinbarungen aus dem produzierenden Sektor ist ein Hinweis darauf, daß solche Vereinbarungen dort entstehen, wo Beschäftigungssicherung zum akuten Problem wird, und das ist offenbar vorwiegend in produzierenden Unternehmen der Fall. Hinzu kommt, daß die dort stärkere gewerkschaftliche Bindung den Abschluß solcher Vereinbarungen begünstigt. Aber auch im Dienstleistungsbereich sind vor allem in den Kommunen durch die Krise der öffentlichen Haushalte und entsprechende Konsolidierungsbeschlüsse der kommunalen Parlamente Arbeitsplätze unter Druck geraten.

Die Anlässe für die Vereinbarungen lassen sich häufig aus einer vorangestellten Präambel oder einem einleitenden Paragraphen erschließen; dies ist bei insgesamt 84 Vereinbarungen einigermaßen verlässlich möglich (Tabelle 4). Daraus gehen meist auch schon die Ziele der Vereinbarung hervor. In weniger als der Hälfte der Fälle (32)

werden *akute wirtschaftliche Probleme* des Unternehmens/Betriebes als Anlaß genannt; Hinweise dafür sind Formulierungen wie »Existenzsicherung des Unternehmens«, »Herstellung der Liquidität«, »Schwierige Finanzsituation«, »Kommunale Finanzkrise« oder auch konkrete Zulieferschwierigkeiten. In 46 Vereinbarungen werden in der Präambel oder in einleitenden Paragraphen darüber hinaus auch Maßnahmen angesprochen, die der Weiterentwicklung des Betriebes dienen sollen (»Einführung neuer Organisationsmodelle«, »Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit«). Hierzu gehören die meisten Vereinbarungen aus der Kommunalverwaltung: Sie stehen im Kontext einer durch kommunale Finanzprobleme erzwungenen Verwaltungsreform. In sechs Vereinbarungen werden allgemeine Hintergründe genannt, wie z.B. die Globalisierung oder die schwierige gesamtwirtschaftliche Lage. Bei der Nennung solcher Gründe ist zu berücksichtigen, daß es sich stets um subjektive Äußerungen der vertragschließenden Parteien handelt – ob im Einzelfall wirklich eine Existenzbedrohung des Betriebes vorlag oder Arbeitsplätze gefährdet waren, kann hier nicht geprüft werden.

Tabelle 4: Anlässe für beschäftigungssichernde Vereinbarungen

	<i>Fälle</i>
Anlässe genannt.....	84
Allgemeine Gründe	6
Akute Probleme des Betriebes.....	32
Weiterentwicklung des Betriebes.....	46

Interessant ist, daß die uns zum Thema der Beschäftigungssicherung übersandten Vereinbarungen sich nicht mit der Einrichtung von speziellen betriebsorganisatorischen Einheiten oder externen Beschäftigungsgesellschaften befassen; offenbar werden diese Brückenkonzepte in den Betrieben nicht mit der Sicherung von Beschäftigung in Verbindung gebracht.

Für *Anlässe* und *Absichten* der Vereinbarungen folgen hier einige Beispiele:

**Dreiseitige Vereinbarung
(Geschäftsleitung – Betriebsrat – Gewerkschaft)
in einem Unternehmen der Metallerzeugung**

»Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens sind seit mehreren Jahren ungünstig und haben sich dramatisch verschlechtert. Das Unternehmen ist auf Grund seiner Ertragslage in seiner Existenz gefährdet ... Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist eine nachhaltige Kostensenkung, insbesondere auf Grund des hohen Personalkostenanteils eine sofortige Personalkostensenkung dringend erforderlich. Um die Lage des Unternehmens kurzfristig und nachhaltig zu verbessern und damit einen Beitrag zur Sicherung des Standortes zu leisten, vereinbaren die vertragschließenden Parteien im Rahmen von § 6 des Tarifvertrages zur Beschäftigungssicherung ... Folgendes: ...«

(1001/08)

**Betriebsvereinbarung in einem Unternehmen
der Chemischen Industrie**

»Die Sicherung des Standortes ... ist ein wesentliches gemeinsames Anliegen von Werksleitung und Betriebsrat. Unter Berücksichtigung der Ziele des Standortkonzeptes sowie der strategischen Ausrichtung der ... AG besteht Übereinstimmung, daß eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit Voraussetzung für die zukünftige Beschäftigung und damit für die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen und Ausbildung im Unternehmen ist. Die ... ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewußt und bekennt sich nachdrücklich hierzu. Dabei ist es nach Auffassung von Werksleitung und Betriebsrat besonders wichtig, jungen Menschen eine Zukunftsperspektive zu geben ... Die gleichwohl notwendigen Strukturmaßnahmen bis ... werden zur Erhaltung und Stärkung des Standortes durchgeführt. Sie haben aus heutiger Sicht auch Auswirkungen auf die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse.«

(1001/04)

Dienstvereinbarung in einer Kommunalverwaltung

»Die kommunale Finanzsituation zwingt kurzfristig zu Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen bei der Stadtverwaltung ... Zusätzlich gilt es, die Stadtverwaltung zu einem modernen, bürgernahen, leistungsorientierten und kostengünstigen Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Dazu ist die Veränderung von Strukturen und Aufgaben in der Verwaltung erforderlich, die auch im

Stellenplan ihren Niederschlag finden müssen. Um den sozialen Frieden zu gewährleisten und die Mitarbeiter zu motivieren, ist es nötig, Entlassungen, die nicht verhaltensbedingt sind, grundsätzlich auszuschließen.« (1001/09)

3.2 GEBEN UND NEHMEN

Die vorliegenden Vereinbarungen sind unterschiedlich komplex: es finden sich sowohl solche, die nur einen einzelnen Sachverhalt regeln – etwa die Übernahme der Auszubildenden –, als auch solche, die komplexe aufeinander bezogene Regelungen treffen, beispielsweise zu Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Personalentwicklung. Die vielfältigen Regelungsinhalte reichen über das hinaus, was Betriebs- und Personalräte in der erwähnten Befragung angegeben haben (WSI-Projektgruppe 1998). Es gibt offenbar sehr unterschiedliche Ansatzpunkte oder Instrumente für Beschäftigungssicherung, die je nach betrieblichen Bedingungen genutzt werden. Sie lassen sich aber deutlich einigen Schwerpunkten zuordnen. Für die Auswertung haben wir die Zusagen des Arbeitgebers für Beschäftigungssicherung den Regelungselementen für Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation gegenübergestellt (ähnlich Kern 1998). So ergibt sich auf den ersten Blick ein Bild des wechselseitigen Gebens und Nehmens: der Arbeitgeber gibt beispielsweise die Zusage des Verzichtes auf Kündigungen, der Betriebsrat gibt im Gegenzug die Zustimmung zur Kürzung von Sozialleistungen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang aber:

- Immerhin 13 der 139 Vereinbarungen verzichten auf explizite Zusagen des Arbeitgebers zur Sicherung der Beschäftigung (Tab. 7). In einigen Fällen handelt es sich dabei allerdings um Vereinbarungen auf dem Hintergrund anderer, vorausgegangener Vereinbarungen (z.B. auf Unternehmensebene), in denen derartige Zusagen bereits gemacht wurden oder aber implizit unterstellt werden.
- Bemerkenswert ist weiterhin, daß in einigen Vereinbarungen der Arbeitgeber Beschäftigungssicherung anscheinend ohne spezifische Gegenleistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusagt. Dies ist beispielsweise in Vereinbarungen der Fall, in denen allein die Übernahme von Auszubildenden am Ende des kommenden Ausbildungsjahres geregelt wird. In anderen Fällen gibt es möglicherweise parallel dazu weitere Vereinbarungen, in denen Gegenleistungen geregelt wurden, etwa zur Arbeitszeit oder zu betrieblichen Sozialleistungen.

Geht man tiefer in die Auswertung hinein, so zeigt sich allerdings: »Geben« und »Nehmen« beider Seiten lassen sich nicht immer eindeutig bestimmen – eine einfache Gegenüberstellung greift zu kurz, da die getroffenen Regelungen zum Teil sehr differenziert sind. Dies wird etwa bei Regelungen zur Weiterbildung und zur Organisationsentwicklung deutlich: Die Formulierungen der Vereinbarungen lassen meist nicht erkennen, ob beispielsweise der Arbeitgeber den Beschäftigten etwas »gibt« – nämlich Weiterqualifizierung – oder umgekehrt die Beschäftigten die Bereitschaft zur Weiterbildung einbringen.

3.3 REGELUNGEN ZU ARBEITSBEDINGUNGEN, PERSONAL UND ORGANISATION

Tabelle 5 zeigt die Häufigkeit der Regelungselemente für Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation (Regelungselemente sind oft mehrfach in den Vereinbarungen enthalten).

Tabelle 5: Regelungsbereiche zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation

<i>Regelungsbereich</i>	<i>Häufigkeit</i>
Arbeitszeit.....	83
Organisationsentwicklung.....	54
Personalentwicklung/Weiterbildung.....	45
Versetzungen.....	43
Altersregelungen.....	28
Entgelt.....	21
Sozialleistungen.....	14
Ausscheidensregelungen.....	13
Beurlaubungen.....	11
Fehlzeiten/Krankenstand.....	5
Sonstige.....	8

Arbeitszeit

Die mit Abstand häufigsten Regelungen, mit denen Beschäftigung gesichert werden soll, gehören zum Regelungsbereich der Arbeitszeit: In weit mehr als der Hälfte aller

Vereinbarungen finden sich dazu insgesamt 83 Regelungen. Tabelle 6 zeigt die einzelnen Elemente der Arbeitszeitregelungen: Die Flexibilisierung steht deutlich an der Spitze, gefolgt von der Reduzierung der Arbeitszeit (ohne Lohnausgleich). Die allgemeine Reduzierung der Arbeitszeit spielt in den Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung keine Rolle. Mit deutlichem Abstand folgen die Förderung von Teilzeitarbeit, Überstundenregelungen (Abbau, flexibler Einsatz, Ausgleich in Freizeit) und Abbau von Erhol- und Pausenzeiten.

Tabelle 6: Regelungselemente zur Arbeitszeit

<i>Element</i>	<i>Häufigkeit</i>
Elemente insgesamt	83
<i>Flexibilisierung</i>	27
<i>Verkürzung (ohne Ausgleich)</i>	20
<i>Teilzeitarbeit</i>	16
<i>Überstundenabbau</i>	8
<i>Kurzarbeit</i>	5
<i>Anrechnung Erholzeiten</i>	3
<i>Verlängerung der Arbeitszeit</i>	3
<i>Job-sharing</i>	1

Nachfolgend zwei typische Beispiele für Arbeitszeitregelungen, und zwar zur Flexibilisierung und zur Verkürzung ohne Lohnausgleich:

**Flexibilisierung der Arbeitszeit,
Betriebsvereinbarung
in einem Maschinenbauunternehmen**

»Die Arbeitszeit wird flexibel gestaltet und teilweise mittels eines flexiblen Arbeitszeitkontos ... geführt. Entsprechend den tariflichen Möglichkeiten wird die Ausgleichszeit der 35-Stunden-Woche auf 24 Monate festgelegt ... Für Qualifizierungs- und Weiterbildungszeiten wird von den Beschäftigten Zeit eingebracht, um die Produktionszeit zu erhalten.« (1001/72)

**Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich,
Gesamtbetriebsvereinbarung
in einem Unternehmen des Fahrzeugbaus**

»In der Zeit vom ... bis einschließlich ... wird die wöchentliche Soll-Arbeitszeit für alle ... Beschäftigten auf 30 Stunden reduziert ... Die Monatslöhne und Gehälter sowie davon abgeleitete Leistungen vermindern sich entsprechend der verkürzten Arbeitszeit.« (1001/34)

Die insgesamt 83 Regelungselemente zur Arbeitszeit finden sich in etwa 62 Vereinbarungen (Tabelle 7). In 24 dieser Fälle werden Regelungen ausdrücklich in Ausfüllung der einschlägigen tariflichen Flexibilitätsklausel getroffen, in einem Falle wurde die Vereinbarung wegen weiterführender Abweichungen neben dem Betriebsrat auch von der tarifschießenden Gewerkschaft unterzeichnet. Soweit aus den Texten dieser Vereinbarungen ersichtlich, halten sich die getroffenen Regelungen im Rahmen der tarifvertraglichen Vorgaben für die Flexibilisierung der Arbeitszeit, übernehmen sogar meistens wörtlich den Text der betreffenden Paragraphen. In (nur) zwei Vereinbarungen hingegen wird ausdrücklich eine Abweichung vom Tarifvertrag vereinbart. In den übrigen Fällen von Arbeitszeitregelungen ist eine Zuordnung zu den betreffenden Tarifverträgen wegen der Anonymität der Betriebe nicht möglich.

Tabelle 7: Arbeitszeitregelungen und Tarifvertrag

Vereinbarungen mit Arbeitszeitregelungen.....	62
Ausdrückliche Nutzung von TV-Öffnungsklauseln	24
Ausdrückliche Abweichung vom TV.....	2
Unbekannt	36

Versetzungen

Nach der Arbeitszeit folgen mit deutlichem Abstand Regelungen zu Versetzungen innerhalb des Betriebes oder zwischen mehreren Betrieben eines Unternehmens; im Kontext der Vereinbarungen dienen sie meistens der Vermeidung von Entlassungen oder der Flexibilisierung von Betriebsabläufen. Ein Beispiel für Versetzungsregelungen mit weitreichender Beteiligung des Personalrates:

Rahmendienstvereinbarung in einem Krankenhaus

»Beschäftigte, deren Arbeitsplätze im Zuge einer Maßnahme im Sinne des § 1 (Modernisierungs- und Rationalisierungsprozeß) wegfallen werden, sollen mittels einer Umsetzung bzw. Versetzung einen gleichwertigen Arbeitsplatz erhalten ...

Sofern ein gleichwertiger Arbeitsplatz im Betrieb bzw. im Unternehmen nicht zur Verfügung steht, kann der Betrieb den Beschäftigten einen nicht gleichwertigen Arbeitsplatz im selben Betrieb anbieten. ...

Im abgebenden Betrieb wird eine Personalkommission aus Angehörigen des Betriebes gebildet, in der zwei von der Betriebsleitung benannte Personen ... einerseits, sowie zwei Vertreter des Personalrats andererseits vertreten sind ...

Die Personalkommission erarbeitet im Regelfall innerhalb von drei Wochen eine Versetzungsempfehlung für die Betriebsleitung ...

Die Personalkommission verabschiedet mit der Mehrheit der Stimmen eine Versetzungsempfehlung.«

(1001/53)

Organisations- und Personalentwicklung

Dann folgen – und zwar noch vor Entgeltfragen – Regelungen zur *Organisationsentwicklung* im weitesten Sinne (54 Nennungen) und zu *Personalentwicklung/Weiterbildung* (45 Nennungen). Organisationsentwicklung ist aber kein einheitlicher Bereich; sehr vielfältige, zum Teil einfache und zum Teil komplexe Maßnahmen fallen darunter. Es geht zum Beispiel um die Auflösung einer Abteilung, um die Zuordnung von Beschäftigten zu anderen Arbeitsbereichen, um die Entwicklung von Qualität, um die Einsetzung von Projektgruppen für Produktinnovation oder um grundlegende Änderungen der Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation. Aufschlußreich ist, daß die meisten Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung schwerpunktmäßig hierher gehören, in ihnen geht es vor allem um neue Modelle der Arbeits- und Personalsteuerung. Bei der Personalentwicklung stehen Angebote der Weiterbildung für die von betrieblichen Änderungen Betroffenen im Zentrum.

Hierzu ist eine Bemerkung nötig: Wer hier wem im Aushandlungsprozeß etwas gegeben hat, läßt sich allein an den Vereinbarungstexten nicht eindeutig erkennen; so scheint in manchen Fällen Weiterbildung als etwas, das der Arbeitgeber als Ausgleich für die Hinnahme von Organisationsänderungen »gibt«, andererseits findet man auch

die Erwartung an die Beschäftigten, selber Weiterbildungsbereitschaft, auch in der Freizeit, zu entwickeln. Ähnliches gilt für die Organisationsentwicklung: Zwar geht es hier vordergründig um Änderungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation, um effizienter wirtschaften zu können, aber dahinter zeichnen sich oft auch neue Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten ab. Dies zeigt, daß die einfache Gegenübersetzung von Geben und Nehmen häufig nicht möglich ist.

**Entwicklung der Betriebs- und Arbeitsorganisation –
Betriebsvereinbarung bei einem Automobil-Zulieferer:**

»Die Organisation der Fertigung soll ... weiter modernisiert werden. Dies wird bei einer größeren Zahl von Arbeitsplätzen zu angereicherterem Arbeitsinhalt führen ... Für die betroffenen Arbeitsplätze werden Veränderungen der Arbeitsorganisation veranlaßt, bei welchen durch Anreicherung oder Erweiterung der Arbeitsinhalte die AWG (Arbeitswertgruppe, d. Verf.) 5 die zutreffende Eingruppierung ist.«

(1001/01)

**Qualifizierung der Beschäftigten, Betriebsvereinbarung
in einem Verlagshaus**

»Es ist höchstes Augenmerk darauf zu richten, daß die im Technischen Betrieb eingesetzten Mitarbeiter in qualitativer und quantitativer Hinsicht richtig strukturiert sind, um eine entsprechende Flexibilität zu erreichen und den Marktanforderungen gerecht zu werden. Dies verlangt u. a. eine sinnvolle Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern ...«

(1001/25)

**Qualifizierung bei Änderung von Arbeitsinhalten –
Dienstvereinbarung in einem öffentlichen Bankinstitut**

»Die Bank wird diejenigen Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsinhalte sich ändern, durch Fortbildungsmaßnahmen auf Kosten der Bank auf ihre neuen Aufgaben vorbereiten.«

(1001/22).

Entgelt

Vergleichsweise selten sind Entgeltregelungen. Bei den 21 Nennungen hierzu geht es um den *Abbau übertariflicher Zulagen*, zumeist durch Verrechnung mit anstehenden Lohnerhöhungen, oder um die Nutzung von Klauseln in Tarifverträgen zur *Absenkung der Entgelte* bei Neueinstellungen.

Fehlzeiten, Alters- und Ausscheidensregelungen

Erst danach folgen Regelungen zur Verminderung von *Fehlzeiten* und Krankenstand, zu *Altersregelungen* (vorzeitiger Ruhestand) und zu *Sozialleistungen*. Bei letzteren geht es um den Abbau freiwilliger betrieblicher Leistungen wie Betriebsrenten, Fahrgeld, Jubiläumszuwendungen und sonstiger Gratifikationen.

Senkung des Krankenstandes – Betriebsvereinbarung in einem Unternehmen des Maschinenbaus

»Eine Verringerung des Krankenstandes ist unabdingbare Voraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Es wird angestrebt, den Krankenstand im Berichtszeitraum auf 4 % bei gewerblichen Mitarbeitern und 2 % bei Angestellten zu senken. Es wird ein Arbeitskreis gebildet, dem der betriebliche Dienst, Sicherheitsingenieur, Betriebsrat und Personalwesen angehören. Dieser Arbeitskreis erarbeitet Vorschläge zur Förderung der Gesundheit im Unternehmen. Die Umsetzung konkreter betrieblicher Maßnahmen wird zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat vereinbart.« (1001/31).

Altersregelung – Betriebsvereinbarung bei einem Fahrzeughersteller

»Auf der Grundlage des noch zu verabschiedenden Gesetzes zur Altersteilzeit ist ein Ausscheiden mit 60 Jahren möglich. Dazu wird ... Modelle entwickeln, die Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, das Arbeitsleben vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen (z. B. durch Blockzeiten) zu beenden.« (1001/14)

Regelungen zum *Ausscheiden* oder zu *Beurlaubungen* sind sehr viel seltener vertreten:

Beurlaubungsregelung – Dienstvereinbarung in einer Bank

»Soweit es die organisatorischen Gegebenheiten und die personelle Situation zulassen ... kann unbezahlter Urlaub gewährt werden ... Im Anschluß an den unbezahlten Urlaub steht dem/der Mitarbeiter/in ein Rückkehrrecht auf eine freie Position in der alten Dienststelle zu.« (1001/16)

Frauenförderung

Unter den wenigen sonstigen Elementen wurden u.a. die pauschale Übereinstimmung zur Verlängerung von *Betriebslaufzeiten* (ohne nähere Regelungen zu treffen), die allgemeine Senkung der Kosten und – in einem Fall - der Verzicht des Betriebsrates auf die gesetzlich vorgesehene Zahl von Betriebsversammlungen eingeordnet. Erwähnung soll hier aber eine »weiche« Regelung zugunsten der weiblichen Beschäftigten finden:

Frauenförderung – Dienstvereinbarung bei einem Verkehrsdienstleister

»Besondere Anstrengungen sind auf das Ziel zu richten, den Anteil der weiblichen Beschäftigten im Zuge der Umstrukturierung nicht weiter absinken zu lassen.« (1001/29)

3.4 ZUSAGEN DES ARBEITGEBERS

Die Zusagen des Arbeitgebers für die Sicherung der Beschäftigung sind auf den ersten Blick wesentlich weniger differenziert (Tabelle 8).

Tabelle 8: Zusagen des Arbeitgebers

Zusagen	Häufigkeit
Ohne ausdrückliche Zusagen	13
Mit Zusagen	126
<i>Kündigungsverzicht</i>	92
<i>Übernahme Auszubildender</i>	31
<i>Erhalt der Ausbildung</i>	19
<i>Erhalt der Eingruppierung</i>	23
<i>Verzicht auf Outsourcing</i>	18
<i>Standorterhalt/-erweiterung</i>	15
<i>Investitionen</i>	4
<i>Sonstige</i>	4

Kündigungsverzicht/Übernahme

Mit Abstand an der Spitze steht mit 92 Nennungen der Verzicht des Arbeitgebers auf betriebsbedingte *Kündigungen*. Interessant ist, daß es sich hierbei keineswegs nur um kurzfristige Sicherung der Arbeitsplätze handelt, sondern häufig um eine von mehrjähriger Dauer. Bereits bei der Geltungsdauer der Verträge hatten wir gesehen, daß sie in 24 Fällen mehr als drei Jahre beträgt; in 27 Fällen zwischen 1 und 3 Jahren. Ergänzend werden in weiteren Vereinbarungen Kündigungen in 10 Fällen für mehr als 3 Jahre, in 6 Fällen für 1 – 3 Jahre ausgeschlossen, in nur einem Fall für einen Zeitraum von weniger als einem Jahr. In einigen Fällen ist der Ausschluß von Kündigungen ausdrücklich an den Erfolg anderer vereinbarter Maßnahmen gebunden. Wenige Male wurde eine »Notstandsklausel« für den Fall der akuten Gefährdung des Unternehmens vereinbart (beispielsweise Feststellung durch einen Wirtschaftsprüfer). Wichtig ist: *Kündigungsverzicht bedeutet hier nicht immer den Erhalt aller zum Zeitpunkt des Abschlusses bestehenden Arbeitsplätze*, sondern in einer Reihe von Fällen nur, daß nach einem vorgesehenen oder parallel vereinbarten Abbau die verbleibenden Arbeitsplätze erhalten bleiben sollen.

Die Formulierungen zum Verzicht auf Kündigungen sind nach folgendem Muster aufgebaut: »... *versichert der Arbeitgeber für die Laufzeit dieser Vereinbarung, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten* ...« Im Kontext der Vereinbarungen ist dieser Verzicht an die vereinbarten Maßnahmen zur Kostenreduzierung, Organisationsentwicklung usw. gebunden.

Verzicht auf Kündigungen – Betriebsvereinbarung in einem Chemieunternehmen

»Mit Einführung der in dieser Erklärung vorgesehenen Kostensenkungsmaßnahmen macht die Geschäftsführung die Zusage, daß innerhalb der Niederlassungen der ... bis ... keinem permanent beschäftigten Mitarbeiter eine betriebsbedingte Kündigung zugestellt wird.«
(1001/59)

An zweiter Stelle steht 31mal die *Übernahme der Auszubildenden* im Anschluß an die Lehre. Dabei werden häufig befristete Übernahmen (zumeist für sechs Monate) oder Teilzeit-Arbeitsverhältnisse vereinbart (in Anlehnung an tarifliche Regelungen oder in ihrer Anwendung). Hier sind die Formulierungen meist sehr ähnlich: »... *Auszubildende werden nach erfolgreicher Abschlußprüfung in ein (befristetes, unbefristetes ...) Arbeitsverhältnis übernommen.*«

Erhalt betrieblicher Ausbildungsleistungen

An dritter Stelle steht der Erhalt der Ausbildungsleistungen des Betriebes (also der institutionellen Investitionen in Humankapital) mit 19 Nennungen.

Erhalt der Ausbildungsleistungen – Betriebsvereinbarung in einem Chemieunternehmen

»Zur Auslastung der vorhandenen personellen und räumlichen Ausbildungskapazitäten der ... AG werden bis einschließlich ... – auch über den absehbaren Bedarf des Unternehmens hinaus – insgesamt ... Ausbildungsplätze pro Jahr für geeignete Jugendliche angeboten.« (1001/17)

Entgelterhalt

Besonders im Öffentlichen Dienst spielt der Erhalt der *Eingruppierung* bei Organisationsänderungen eine große Rolle (23 Nennungen):

Erhalt der Eingruppierung – Dienstvereinbarung in einer Kommunalen Verwaltung

»Der Erhalt der Lohn- und Vergütungsgruppe wird grundsätzlich den bei der Stadt ... unbefristigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ... gewährleistet.« (08 11/01).

Outsourcing

Auch der Verzicht auf oder die Überprüfung der Fremdvergabe von Leistungen (*Outsourcing*) wurde in 18 Fällen vereinbart.

Verzicht auf Outsourcing, Betriebsvereinbarung in einem Krankenhaus

»Das ... verzichtet auf die Fremdvergabe von ... (Leistungen, d. Verf.) ... bis zum ...« (1001/51)

In einigen Fällen ist der Verzicht auf Outsourcing mit weitreichenden Informations- oder gar Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates verbunden:

**Outsourcing/Information
des Betriebsrates – Betriebsvereinbarung
aus einem Automobilzulieferer**

»Grundsätzlich wird die heutige Fertigungstiefe beibehalten. Die Kostenreduzierung gemäß dieser Betriebsvereinbarung bildet dafür eine wesentliche Grundlage. Bei allen Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und etwaiger Fremdvergabe muß die kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit von Werk ... gegeben sein. Der Betriebsrat erhält vor der Entscheidung Einsicht in den Kostenvergleich und kann seine Vorschläge unterbreiten.« (1001/01)

**Outsourcing/Information des Betriebsrates –
Betriebsvereinbarung bei einem Fahrzeugbauer**

»Leasing- bzw. Werkverträge dürfen nur abgeschlossen werden, wenn durch sie keine Arbeitsplätze gefährdet werden bzw. die erforderlichen Tätigkeiten nicht wirtschaftlich sinnvoll durch vorhandene Mitarbeiter/innen ausgeführt werden können. Vor vertraglicher Vereinbarung eines Personal-Leasing- oder Werkvertrages für Aufgaben im Bereich der definierten Kernkompetenzen der ... ist die Zustimmung des Betriebsrates ... einzuholen.« (1001/10)

Standorterhalt und Investitionen

Danach folgen generelle (eher »weiche«) Zusagen zum *Standorterhalt* (15mal), manchmal in Form von Mindestzahlen der Beschäftigten oder der Absicht der Erweiterung der Geschäftsfelder des Betriebes am Ort.

**Ziel des Standorterhalts – Rahmenbetriebsvereinbarung
in einem Unternehmen des Fahrzeugbaus**

»Es ist gemeinsames Ziel von Geschäftsleitung und Betriebsrat, den Standort als Produktionsstandort mit bestehenden und zukunftsorientierten Kernkompetenzen zu sichern. Dieses Ziel soll erreicht werden durch ...« (1001/10)

**Zusicherung einer Mindestzahl von Beschäftigten –
Betriebsvereinbarung in einem Automobilzulieferer**

»Die Firma verpflichtet sich, den Bestand von 1150 Arbeitsplätzen (bei einer Arbeitszeit von 37,5 Stunden pro Woche) zumindest bis zum ... zu garantieren. Die genannte Anzahl von 1150 Arbeitsplätzen wird bei einer Herabsetzung der Arbeitszeit entsprechend prozentual erhöht.« (1001/89)

Die konkrete Zusage und Bezifferung von materiellen *Investitionen* ist nur in einzelnen Vereinbarungen zu finden.

**Investitionszusage – Betriebsvereinbarung
in einem Maschinenbau-Betrieb**

»Zum Erhalt unserer Arbeitsplätze und unserer Wettbewerbsfähigkeit trägt wesentlich bei, daß rechtzeitig in neue Maschinen, Technologien und Fertigungseinrichtungen sowie in Gebäude investiert wird ... Die Geschäftsleitung sagt innerhalb der Laufzeit ihrer Vereinbarung ein Investitionsvolumen von mindestens ... DM zu. Diese Investitionen werden zum Ausbau unserer Geschäftsfelder ... im Stammhaus eingesetzt.« (1001/31)

Eine konkret bezifferte Investitionszusage mit einer Öffnung zur regionalen Entwicklung findet sich in

**Investitionszusage – Betriebsvereinbarung
in einem Unternehmen der Chemieindustrie**

»Um den Standort ... nachhaltig zu sichern und damit auf Dauer die damit verbundenen Arbeitsplätze sicherer zu machen, verpflichtet sich ... zu folgenden Maßnahmen: Das vorhandene Industriepark-Konzept zur Ansiedlung von Unternehmen, welche die vorhandene Infrastruktur mitnutzen, wird weiter forciert, ... wird Investitionen am Standort ... durchführen, die voraussichtlich zwischen ... und ... Mio DM p. A. im Jahr 1997 bis 2000 liegen werden ...« (1001/74)

In nur einer der hier vorliegenden Vereinbarungen wird im Kontext der Zusage von Investitionen der Bereich von Forschung und Entwicklung angesprochen:

**Investitionen für Forschung und Entwicklung,
Vereinbarung in einem Chemie-Unternehmen**

»Zur Erhaltung der Werkstandorte ... und mit dem Ziel einer Werterhaltung der Anlagen auf hohem Niveau werden bis Ende des Jahres ... Investitionen in Sachanlagen in Höhe von durchschnittlich mindestens ... DM pro Jahr, Instandhaltungsinvestitionen von durchschnittlich mindestens ... DM pro Jahr sowie Forschungsausgaben in Höhe von mindestens durchschnittlich ... DM pro Jahr vorgenommen.«
(1001/17)

Unter »Sonstige« finden sich Zusagen wie beispielsweise der Erhalt von Arbeitsplätzen für *Leistungsgeminderte* (einmal) oder die Verlängerung eines bestehenden *Sozialplanes*.

3.5 REGELUNGS- UND HANDLUNGSBEREICHE DER BETRIEBSPARTEIEN

Die vielfältigen Elemente der Regelungen und Zusagen, die wir in den Vereinbarungen finden, kann man zu wenigen Gruppen zusammenfassen. Dann werden die Handlungsbereiche der Betriebsparteien noch deutlicher. Man kommt dann bei den Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation zu drei Gruppen:

- *Reduzierung des Arbeitsangebotes*: Arbeitszeitverkürzungen, Abbau von Mehrarbeit, Teilzeitarbeit, Alters-, Ausscheidens- und Beurlaubungsregelungen;
- *Reduzierung der Kosten*: Reduzierung von Entgelt und Sozialleistungen, Abbau von Überstundenzuschlägen, Verlängerung der Arbeitszeit;
- *Flexibilisierung/Entwicklung des Betriebes*: Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes (Arbeitszeit, Versetzungen), Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

Die Zusagen des Arbeitgebers kann man in zwei Gruppen zusammenfassen:

- *Sicherung des (reduzierten) Status quo im Betrieb:* Verzicht auf Kündigungen, Übernahme der Auszubildenden, Verzicht auf Outsourcing und bloßer Standorterhalt;
- *Weiterentwicklung des Unternehmens:* Erweiterung des Standorts, Zusage von materiellen und von Bildungsinvestitionen.

Tabelle 9: Regelungen und Zusagen

<i>Regelungen</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Zusagen</i>	<i>Häufigkeit</i>
<i>Reduzierung des Arbeitsangebotes</i>	101	<i>Sicherung des Status quo</i>	176
Altersregelungen	28	Verzicht auf Kündigungen	92
Arbeitszeitverkürzung	20	Übernahme der Auszubildenden	31
Teilzeitarbeit	16	Erhalt der Eingruppierung	23
Ausscheiden	13	Verzicht auf Outsourcing	18
Beurlaubungen	11	Standorterhalt	12
Abbau von Mehrarbeit	8		
Kurzarbeit	5		
 <i>Reduzierung der Kosten</i>	 56	 <i>Weiterentwicklung des Unternehmens</i>	 27
Entgelt	21	Erhalt der Ausbildung	19
Sozialleistungen	12	Materielle Investitionen	4
Überstundenzuschläge	12	Erweiterung des Standortes	3
Reduzierung Fehlzeiten	5	F+E-Investitionen	1
Anrechnung Pausenzeiten	3		
Verlängerung der Arbeitszeit	3		
 <i>Flexibilisierung/Entwicklung</i>	 169		
Organisationsentwicklung	54		
Personalentwicklung/Weiterbildung ..	45		
Versetzungen	43		
Flexibilisierung der Arbeitszeit	27		

Diese Gegenüberstellung zeigt: Bei den Zusagen der Arbeitgeber überwiegt der *soziale Schutz* der Stammbeschäftigten der Betriebe durch Festschreibung des Status quo (Verzicht auf Kündigungen/befristete Übernahme der Ausgebildeten) deutlich (176

Regelungselemente), während in einer geringeren Anzahl von Regelungen (zugleich) auch die Weiterentwicklung des Betriebes durch materielle und Bildungsinvestitionen (Erhalt der Bildungseinrichtungen) angestrebt wird (27 Regelungen).

Schaut man sich die andere Seite der »Bilanz« an, so haben die deutliche Mehrzahl der Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation eine – wenn auch unterschiedlich ansetzende – Flexibilisierung und Entwicklung der Betriebe zum Ziele (169 Nennungen). Es folgen die Reduzierung des Arbeitsangebotes (101mal) und die Absenkung von Kosten (56mal). Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die hohe Zahl der Regelungselemente zu Flexibilisierung und Organisationsentwicklung vor allem durch die Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung zustande kommt; in der Privatwirtschaft ist dieser Bereich wesentlich schwächer ausgeprägt.

3.6 ERGEBNIS- UND ERFOLGSKONTROLLE

Während die Zusagen der Arbeitgeber meist klar definiert sind und ihre Einhaltung somit leicht zu kontrollieren ist, finden wir bei den Regelungselementen zu Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation größere Vielfalt und höhere Komplexität. In einigen Fällen wird – wie erwähnt – die Einlösung der Zusage auf Kündigungsverzicht an den Erfolg der vereinbarten Maßnahmen der Kostenreduzierung geknüpft. Verfahren der Bewertung und Kontrolle des Erfolgs der Maßnahmen werden aber nur ganz selten vereinbart, wie in dieser Vereinbarung:

Erfolgsbewertung – Betriebsvereinbarung in einem Chemieunternehmen

»Der Gesamtbetriebsrat wird mindestens einmal jährlich über die Auswirkung dieser GBV unterrichtet. Dabei werden die Einsparungen beim gesamten Personalaufwand, Verbesserungen zur Sicherung der ... Standorte in Deutschland, die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage, die Auslastung der eigenen Beschäftigten sowie der Einsatz der Fremdfirmen dargestellt.« (1001/17)

Gemeinsame Ausschüsse, wie sie in Vereinbarungen der öffentlichen Verwaltung vorgesehen sind (siehe folgendes Kapitel), bieten allerdings Ansätze zur Erfolgsbewertung durch die Betriebsparteien.

4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE

»Beschäftigungspakte« oder »Beschäftigungssicherungs-Vereinbarungen« sind als *ausdrückliche* Regelungstatbestände im Betriebsverfassungs- oder Personalvertretungsgesetz nicht vorgesehen. Die vorliegenden Vereinbarungen nutzen das Instrument der freiwilligen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung sowohl für Tatbestände, die per Gesetz der Mitbestimmung unterliegen, als auch für solche, die nicht ausdrücklich mitbestimmungsrelevant sind. Damit erweitern sie die Mitbestimmungsmöglichkeiten über die im Gesetz vorgesehenen Bereiche hinaus. Beratung, Information und die Errichtung gemeinsamer Kommissionen stehen dabei im Vordergrund.

Zustimmungserfordernis

Wir hatten oben bereits aus zwei Vereinbarungen aus dem industriellen Bereich zitiert, in denen der Betriebsrat weitreichende Informations- und Mitbestimmungsrechte bei Outsourcing vereinbart hat. Folgendes ungewöhnlich weitgehende Beispiel findet sich im Text einer Vereinbarung bei einem öffentlichen Verkehrsdienstleister:

Zustimmungserfordernis des Betriebsrates – Vereinbarung bei einem Verkehrsunternehmen

»Der Zustimmung des Betriebsrates bedürfen:

jede organisatorische Neuordnung einschließlich der entsprechenden Entscheidungskompetenzen sowie ggf. deren Wegfall,
die Verwendung direkter oder indirekter Vorgabewerte und Kennzahlen zur Personalplanung (z.B. Personalkostenvorgaben),
Fremdvergaben und Auslagerung von Aufgaben und Tätigkeiten. Der Betriebsrat kann Empfehlungen abgeben, bisher fremd vergebene Aufträge oder bezogene Leistungen in der ... auszuführen. Auf seinen Beschluß hin sind vom Vorstand entsprechend vergleichende Darstellungen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu veranlassen und mit dem Vorstand zu diskutieren.« (08 02/20)

Beratung und Information

An anderer Stelle finden wir die Verständigung über den Einsatz von Sachverständigen zur Beratung des Betriebsrates über ein Standortsicherungskonzept.

Sachverständige für den Betriebsrat, Vereinbarung in einer Giesserei

»Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen aufgrund der Komplexität der durchzuführenden Maßnahmen darin überein, daß zur Beratung des Betriebsrates für die erforderliche Umsetzung des vorliegenden Struktur-/Standortsicherungskonzeptes der Geschäftsführung externe Sachverständige hinzugezogen werden.«
(1001/07)

In einer weiteren Vereinbarung findet sich ein Beratungsrecht des Betriebsrates bei Entscheidungen über die Vergabe von Produktionsaufträgen an einzelne Standorte.

Informationsrechte des Betriebsrates – Vereinbarung in einem Unternehmen des Maschinenbaus

»Es besteht Übereinstimmung, daß vor zukünftigen Entscheidungen, wo welche Produktion und Montage vorgenommen wird, der Betriebsrat rechtzeitig informiert und beratend einbezogen wird.«
(1001/71)

Gemeinsame Kommissionen

In einer Reihe von Fällen wird die *Beteiligung des Betriebs- oder Personalrates* an der Umsetzung der Regelungen oder an der Definition weiterer Maßnahmen vereinbart; dafür werden beispielsweise Projektgruppen oder gemeinsame Beratungskommissionen, auch außerhalb des formalen gesetzlichen Rahmens, eingerichtet.

Bei einem Fahrzeugbauer finden wir eine weitreichende Einbeziehung der Beschäftigten und des Betriebsrates in die Entwicklung und Entscheidung von Vorschlägen zum Aufbau interner Produktion anstelle von Fremdbezug:

Einbeziehung des Betriebsrates in Entscheidungsprozesse, Betriebsvereinbarung

»Zur Sicherung und Erweiterung der Kernkompetenzen und der damit verbundenen dauerhaften Beschäftigung wird ... folgendes vereinbart: ... Der Steu-

erkreis setzt sich zusammen aus je 2 Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates und/oder von ihm beauftragten Beschäftigten ... Der Steuerkreis entscheidet darüber, welche vom Eigenfertigungsteam vorgeschlagenen Aufgaben/Projekte von der Geschäftsleitung direkt umgesetzt oder in entsprechenden Entscheidungsgremien ... getragen werden.« (1001/63)

In anderen Vereinbarungen geht es um die Erarbeitung von Vorschlägen zur Kostenreduzierung gemeinsam durch Betriebsrat und Management.

Gemeinsame Arbeitsgruppen, Betriebsvereinbarung bei einem Fahrzeugbauer

»Mit sofortiger Wirkung werden auf Standortebene gemeinsame Arbeitsgruppen eingesetzt mit dem Ziel, Maßnahmen zur Kostenverbesserung einzuleiten ... Die Arbeitsgruppen werden bis ... verbindliche Maßnahmen und realisierbare Konzepte vorlegen, aus denen sich strukturelle Kosteneinsparungen in Höhe von mindestens DM ... ergeben.« (1001/84)

In *inem* Falle (Industriebereich) wird dem Betriebsrat die Verantwortung für Vorschläge zur Erbringung eines bezifferten Volumens der Kostensenkung übertragen.

Besonders häufig finden sich Beteiligungsregelungen in Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung, wo Steuerungs- und Projektgruppen für die Erarbeitung von Beschlussvorlagen an die Kommunalparlamente oder für die zum Teil eigenständige Umsetzung von Reformmaßnahmen eingesetzt werden.

Beteiligung des Personalrates, Rahmenvereinbarung in einer Kommunalverwaltung

»Zur Steuerung des Konsolidierungs- und Reformprozesses ist eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Sie wird geleitet vom Dezernenten ... Daneben gehören die Amtsleiter, Sachgebietsleiter sowie zwei Vertreter/innen des Personalrates zu dieser Lenkungsgruppe. Ihre Aufgaben sind:
Steuerung der Bestandsaufnahme und aufgabenkritische Analyse der kommunalen Dienstleistungen,
Bewertung und Begutachtung der Vorschläge ...
Erarbeitung und Bewertung von Konsolidierungsmaßnahmen und Reformprojekten sowie deren Vorlage zur Entscheidung durch den Oberkreisdirektor bzw. zur Beschlussfassung durch den Kreistag.« (08 11/09)

Noch weiter geht eine Vereinbarung, in der neben dem Personalrat auch die Gewerkschaft mit in der Steuerungsgruppe vertreten ist:

**Gemeinsame Steuerungsgruppe,
Dreiseitige Vereinbarung in einer Kommunalverwaltung**

»Zur Steuerung des Konsolidierungs- und Reformprozesses wird eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Der Oberbürgermeister leitet diese Lenkungsgruppe. Ständige Vertreter dieser Lenkungsgruppe sind: drei Vertreter des Gesamtbetriebsrates, ein Vertreter/Vertreterin der ÖTV, vier ständige Vertreter der Stadtverwaltung ... Die Hauptaufgaben dieser Lenkungsgruppe sind die Steuerung der Bestandsaufnahme und Aufgabe der kritischen Analyse der kommunalen Dienstleistung, Bewertung und Begutachtung der Vorschläge ..., Erarbeitung und Bewertung von Konsolidierungsmaßnahmen und Reformprojekten, bevor diese zur Umsetzung innerhalb der Verwaltung oder, bevor diese zur Beschlußfassung in den Gremien des Gemeinderates vorgelegt werden.«

(08 11/39).

Erwähnt werden soll schließlich auch eine komplizierte Verschränkung von kollektivrechtlichen und individualrechtlichen Regelungen in *einer* vorliegenden Vereinbarung: hier kommen nämlich nur diejenigen Beschäftigten in den Genuß der zugesagten Beschäftigungssicherung und der begleitenden Maßnahmen (z. B. Qualifizierung), die den zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber (unter Begleitung der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft) abgeschlossenen Vertrag unterzeichnen; dabei räumen sie der Geschäftsleitung ausdrücklich das Direktionsrecht, u.a. auf Veränderung der individuellen Arbeitszeit und auf Versetzungen, ein.

5.1 NACHHALTIGKEIT DER ENTWICKLUNG

Für die betriebliche Politik der Beschäftigungssicherung ist wichtig, daß sie Erfolge vorweisen kann. Ob und wie die vereinbarten Maßnahmen und Zusagen im Einzelfall wirken, kann nur an der Praxis nach Abschluß der Vereinbarungen beurteilt werden. Hierzu liegen noch nicht genügend Informationen vor. Möglich ist aber eine Abschätzung der Chancen für eine nachhaltige Entwicklung: Können die vereinbarten *Maßnahmen* selber zu einer Weiterentwicklung führen und tragen die *Prozeduren* der betrieblichen Vertragspartner dazu bei?

Wirkung der Maßnahmen

Wir haben gesehen, daß der Zusagenteil der Vereinbarungen weit überwiegend auf die Sicherung des gegebenen Standes der Beschäftigung im Betrieb, also auf die Absicherung der Kernebelegschaften, gerichtet ist. Auch die Regelungen auf der Seite der Zugeständnisse der Arbeitnehmer, die das betriebliche Beschäftigungsvolumen einschränken, sind auf dieses Ziel ausgerichtet. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird in den Vereinbarungen häufig auf die Frage des Abbaus von Personalkosten reduziert. Zusätzliche Investitionen werden nur in wenigen Vereinbarungen ausdrücklich zugesagt.

Andererseits sind aber auch die vielfältigen Regelungen zu Personal und Organisation nicht zu übersehen, welche die *Möglichkeit* zu nachhaltigen Veränderungen in den Betrieben in sich tragen, die zur Weiterentwicklung der Betriebe, zu verbesserter Position am Markt, zu nachhaltiger Sicherung oder gar zum Aufbau neuer Felder der Beschäftigung führen. Interessanterweise sind solche Vereinbarungen relativ häufig in der öffentlichen Verwaltung zu finden. Dies hängt sicher zum einen mit dem akuten Modernisierungsbedarf dieses Sektors zusammen. Hinzu dürfte kommen, daß hier wegen der im Vergleich zum industriellen Bereich ausgeprägteren Kultur der Arbeitsplatzsicherheit die Weiterentwicklung der Organisation an die Stelle der Handlungsoption »Reduzierung von Personal und Arbeitsvolumen« tritt. Dennoch stellt sich die Frage, warum im privatwirtschaftlichen Sektor diese Möglichkeiten seltener genutzt werden – daß es auch hier möglich ist, zeigen einige der oben zitierten Beispiele.

Auch Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sind Handlungsoptionen für eine Weiterentwicklung der Betriebe und möglicher Gegenstand von betrieblichen Vereinbarungen. Investitionen und Personal für Forschung und Entwicklung werden aber fast gar nicht thematisiert. Die Erhaltung von Ausbildungskapazitäten findet sich demgegenüber häufiger – allerdings ist von einer Veränderung der Strukturen der Ausbildungsplätze, wie sie für eine Weiterentwicklung der Betriebe häufig nötig sein dürfte, nicht die Rede. Hier dürften noch ungenutzte Handlungsoptionen der Betriebsparteien liegen.

Prozeduren

Auch die *prozedurale Ebene* der Folgeaktivitäten der Vereinbarungen ist für die Einleitung nachhaltiger Entwicklung wichtig. Sind die Vereinbarungen »Eintagsfliegen«, zustande gekommen in einer günstigen (betriebs)politischen Situation, oder wird eine Kultur des gemeinsamen Bemühens um Beschäftigungssicherung gestützt? Ein Indiz dafür könnte sein, ob Prozeduren für das weitere Vorgehen, für die Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen vereinbart werden. Wie wir gesehen haben, ist dies aber nur ganz selten der Fall. Vielleicht kann ja für bezifferte Zusagen oder Zugeständnisse der Erfolg unmittelbar »abgelesen« werden. Doch gilt dies schon nicht mehr für die oftmals komplexen Maßnahmen zu Personal- und Organisationsentwicklung mit ihren potentiell weitreichenden Auswirkungen oder beispielsweise für die Prüfung des Verzichtes auf die Fremdvergabe von Aufträgen. Die vorliegenden Vereinbarungen überlassen die Erfolgsbewertung in der Regel offenbar dem weiteren Alltagsgeschäft der Betriebsparteien. Damit wird der Stellenwert der betrieblichen Beschäftigungssicherung tendenziell auf eine Aufgabe neben vielen anderen reduziert. Ob sie fortgeführt wird, hängt dann eher von den Zufälligkeiten des Betriebsgeschehens ab. Für eine Erfolgsbewertung, welche die nachhaltige Entwicklung stützt, kommt neben gemeinsamen Kommissionen, wie sie insbesondere in der öffentlichen Verwaltung eingerichtet wurden, der Wirtschaftsausschuß in Frage.

5.2 VERHÄLTNIS ZU TARIFLICHEN REGELUNGEN

Von besonderem Interesse ist, wie sich die vereinbarten Regelungen zu Entgelt und Arbeitszeit zu den Tarifverträgen verhalten: Wir hatten oben gesehen, daß die vorliegenden Vereinbarungen hierzu in der weitaus großen Mehrheit sich innerhalb der

Spielräume der Tarifverträge bewegen. Bei den Regelungen zum Entgelt handelt es sich offenbar durchgängig um den Abbau von übertariflichen Leistungen, insbesondere durch Anrechnung auf anstehende Tarifierhöhungen; in einem Falle wird ausdrücklich auf eine tarifliche Öffnungsklausel zur Absenkung der Entgeltsätze bei Neueinstellungen Bezug genommen.

Auch bei Arbeitszeitregelungen wird in den hier ausgewerteten Betriebsvereinbarungen auf Mantel- oder Beschäftigungssicherungs-Tarifverträge Bezug genommen, wie sie in einer Reihe von Tarifgebieten abgeschlossen worden sind. Hier entscheiden also die Betriebsparteien darüber, ob eine Bestimmung des Tarifvertrages angewandt wird, und setzen die genaue Arbeitszeit im Rahmen der Vorgaben fest.

Die Reichweite der Tarifverträge geht allerdings nicht bis in die vielfältigen Regelungen zu Personal und Organisation – diese fallen weitestgehend in die autonome betriebliche Regelungskompetenz. Ganz sicher haben die Tarifvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung Anstoß für betriebliche Regelungen gegeben. Jedoch sind gravierende Unterschiede zwischen Vereinbarungen, die tarifliche Öffnungsklauseln nutzen, und solchen, die dies nicht tun, nur schwer zu erkennen. Mit aller Vorsicht kann man allenfalls sagen, daß die kostensenkende Reduzierung der Arbeitszeit eher in Vereinbarungen mit Bezug auf Tarifverträge zu finden ist, während Regelungen zur Entwicklung von Personal und Organisation eher in Vereinbarungen ohne einen solchen Bezug vorkommen.

5.3 HANDLUNGSEBENEN FÜR EIN »BÜNDNIS FÜR ARBEIT«

»Beschäftigungspakte« spielen in der politischen Diskussion in allen Ländern der Europäischen Union eine Rolle. Während das deutsche »Bündnis für Arbeit« im Frühjahr 1996 scheiterte, gibt es in einer ganzen Reihe von Ländern gelungene Beispiele für Vereinbarungen auf der nationalen Ebene unter Einschluß von Sozialparteien und Regierungen (Hassel 1998).

Nach dem Scheitern des nationalen Bündnisses für Arbeit in Deutschland hatten insbesondere die Arbeitgeber auf den Betrieb als die originäre Ebene für Absprachen zur Beschäftigungssicherung verwiesen. Im europäischen Vergleich bietet gerade diese Ebene in Deutschland durch die institutionelle Form der Mitbestimmung günstige Voraussetzungen für Vereinbarungen. Die vorliegenden Betriebsvereinbarungen belegen diese Position insofern, als die vielfältigen Regelungen zu Organisation und Personal mit potentiell entwicklungsfördernder Wirkung eben nur in Kenntnis der betrieblichen Umstände getroffen werden können. Andererseits wären vermutlich die zahlreichen

Vereinbarungen zur Kostenentlastung und Flexibilisierung bei der Arbeitszeit nicht ohne die Vorgaben der Tarifvertragsparteien zustande gekommen.

In der Diskussion um Beschäftigungssicherung wird die Befürchtung geäußert, eine Vereinbarungspolitik auf betrieblicher Ebene könne zu einer nach unten gerichteten Standortkonkurrenz verschiedener Betriebe eines Unternehmens führen. Die vorliegenden Vereinbarungen geben keine abschließende Antwort auf diese Frage. Die geringe Zahl der Vereinbarungen auf Unternehmensebene (27 von 139) enthält – soweit zu beurteilen – vereinheitlichende Regelungen, die dieses Problem vermeiden. In einigen weiteren Fällen wurden parallele Vereinbarungen in verschiedenen Betrieben desselben Unternehmens getroffen, die neben gemeinsamen auch betriebspezifische Festlegungen enthalten. Dahinter steht offenbar die koordinierende Wirkung des Gesamtbetriebsrates oder der Gewerkschaft.

Eine andere Frage ist, welche Angebote tarifvertragliche oder gesetzliche Rahmenbedingungen den Betriebsparteien machen könnten. Dies berührt den Kern der Auseinandersetzung um den Flächentarifvertrag. Hinsichtlich der materiellen Regelungen von Entgelt und Arbeitszeit könnte von den betrieblichen Vereinbarungen ein Druck auf Einführung neuer Tarifvertragsformen mit Eröffnung von Handlungsspielräumen für die betrieblichen Sozialparteien ausgehen (Kern 1998). Doch neben Entgelt und Arbeitszeit gibt es, wie wir sahen, auch noch Arbeitsorganisation und Personal als eigenständige Handlungsbereiche für betriebliche Vereinbarungen. Außerdem könnte die doch vergleichsweise geringe Zahl von Regelungen zu vorzeitigem Ruhestand, zu Beurlaubungsregelungen und zu Teilzeit darauf verweisen, daß die materiellen und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen hierfür unattraktiv sind. Diese müßten aber durch Gesetz oder/und Tarifvertrag bereitgestellt werden.

Schließlich: Neben einzelwirtschaftlichen gibt es unbestritten auch gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen für *Beschäftigungsentwicklung*. Entscheidende Bedingungen für Wachstum, technische und institutionelle Innovation sowie Qualifizierung werden auf gesamtwirtschaftlicher Ebene festgelegt. Ob etwa die Forschungsförderung günstige Voraussetzungen für Innovationen bietet oder ob das System der beruflichen Qualifizierung insgesamt den Ansprüchen der »Wissengesellschaft« genügt, ist Gegenstand von Entscheidungen auf gesamtwirtschaftlicher und nationaler Ebene. Insofern sind betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und ein nationales »Bündnis für Beschäftigungsentwicklung« keineswegs ausschließend, sondern einander bedingend.

6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

Die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung betreten in mehrfacher Hinsicht *Neuland* in der betrieblichen Vereinbarungspolitik: *Methodisch* durch die Erweiterung der Instrumente der traditionellen Sozialplanpolitik; *beschäftigungspolitisch*, indem und soweit sie die Sicherung der Beschäftigung zum betrieblichen Thema machen; *mitbestimmungspolitisch*, indem sie die Handlungsoptionen erweitern hin auf die Beteiligung an betrieblicher Modernisierung und damit verbundene partielle Einschränkung der unternehmerischen Autonomie.

Die Vereinbarungen knüpfen zwar an die Sozialplanpolitik der 70er und 80er Jahre an, erweitern und verändern sie aber. Die Regelungselemente sind sehr vielfältig, Zusage des Arbeitgebers stehen sehr differenzierte Regelungen für Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation gegenüber. Insgesamt gibt es zwar noch eine Dominanz der eher defensiven Sicherung des (reduzierten) Status quo, des aktuellen sozialen Schutzes der Kernbelegschaften, aber die auf Weiterentwicklung von personalen und organisationalen Ressourcen gerichteten Ansätze sind nicht zu übersehen.

Wenn wir die Ergebnisse der Auswertung auf dem Hintergrund der eingangs skizzierten veränderten Rollen von Betriebs- und Personalräten im Gefolge des Strukturwandels betrachten, dann stellt sich heraus: Betriebs- und Personalräte nehmen zwar ihre traditionelle Rolle des sozialen Schutzes weiterhin wahr – davon zeugt die Dominanz des Kündigungsausschlusses in den Vereinbarungen –, erweitern sie aber zunehmend um eine Perspektive der Beteiligung an der Modernisierung ihres jeweiligen Unternehmens. Sie lassen sich offenbar zunehmend ein auf ein »Bewahren durch Verändern«.

Betrachtet man die Zugeständnisse des Managements, so wird deutlich: Viele Vereinbarungen laufen auf eine partielle Beschränkung der traditionellen unternehmerischen Autonomie hinaus. Die Arbeitgeber verzichten auf ihre Handlungsoption der Kündigungen, verpflichten sich auf Investitionen oder sagen den Erhalt von Ausbildungseinrichtungen zu. Diese Beschränkung kommt zustande durch Vereinbarung, sie ist zeitlich befristet und an Zugeständnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen und Entgelt geknüpft. Es scheint, daß zwischen beidem ein Zusammenhang besteht: Die Beteiligung der Interessenvertretungen an der – auch mit Zumutungen verbundenen – Veränderung der betrieblichen Strukturen zur Modernisierung hat die Bereitschaft der Arbeitgeber zu partiellen Beschränkungen ihrer Autonomie zur Voraussetzung.

Es ist eine offene Frage, ob eine solche neue Kultur der Mitbestimmung auf dem Hintergrund der Herausforderungen des Strukturwandels und auch in der Perspektive eines europäischen Modells der Arbeits- und Sozialbeziehungen stabilisiert und entwickelt werden kann. Hierfür dürfte auch wichtig sein, ob der Erfolg eines solchen betrieblichen Vorgehens durch Vereinbarungen auf sektoraler oder/und nationaler Ebene abgesichert werden kann. Es gibt gute Argumente dafür, daß Beschäftigungssicherung auf betrieblicher Ebene und ein Bündnis für Beschäftigungsentwicklung auf nationaler Ebene sich nicht ausschließen, sondern einander bedingen.

7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

Da noch wenig Erfahrungen mit dem Erfolg der Ansätze und Instrumente der betrieblichen Beschäftigungssicherung vorliegen, können derzeit nur sehr vorsichtige Beratungs- und Gestaltungshinweise für die Ausgestaltung von Vereinbarungen gegeben werden. Die folgenden Hinweise, die aus den vorliegenden Vereinbarungen gewonnen wurden, machen aber keineswegs die Beratung durch gewerkschaftliche Experten überflüssig.

Zwei allgemeine Hinweise seien vorausgeschickt:

Geben und Nehmen

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

Berücksichtigung tariflicher Bestimmungen

Bei der Ausgestaltung der betrieblichen Regelungen müssen die tariflichen Rahmenbestimmungen berücksichtigt werden; das bezieht sich insbesondere auf Regelungen zu Entgelt und zur Arbeitszeit – sie sind Gegenstand von Tarifverträgen und haben nach Betriebsverfassungsgesetz Vorrang. Tarifvertragliche Regelungen stellen aber nicht nur Grenzen dar, sondern eröffnen zugleich auch Möglichkeiten für die Betriebsparteien – die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung, die in verschiedenen Tarifgebieten abgeschlossen worden sind, definieren solche betrieblichen Handlungsräume und geben damit auch Anregungen für betriebliche Gestaltung.

Welche Elemente der Zusagen des Arbeitgebers oder der Regelung von Personal und Organisation am aussichtsreichsten und sinnvollsten sind, hängt von den Bedingungen des betrieblichen Einzelfalles ab.

7.1 ZUSAGEN DES ARBEITGEBERS

Hinsichtlich der Zusagen des Arbeitgebers kann man in den Betriebsvereinbarungen zwei Bereiche unterscheiden: Zusagen zur Sicherung des *Status quo der betrieblichen Beschäftigung* und Zusagen zur *Weiterentwicklung* des Betriebes oder Unternehmens.

Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze

Die Zusagen zur Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze im Betrieb können verschiedene Ausprägungen haben:

VERZICHT AUF BETRIEBSBEDINGTE KÜNDIGUNGEN

Der Arbeitgeber sagt für einen bestimmten Zeitraum zu, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. In einigen Vereinbarungen wird diese Zusage an den Erfolg der eingesetzten Instrumente zur Kostensenkung, Ergebnisverbesserung oder organisatorischen Umgestaltung gebunden.

ÜBERNAHME VON AUSZUBILDENDEN

Die Übernahme von Auszubildenden nach Abschluß der Lehre wird in vielen Vereinbarungen zugesagt. Dies geschieht oft in Anlehnung an oder Ausführung von tariflichen Regelungen. Die Übernahme wird unbefristet oder (zumeist) befristet vereinbart.

ERHALT DES STANDORTES FÜR EINEN BESTIMMTEN ZEITRAUM

Der Arbeitgeber garantiert den Erhalt eines Betriebes oder eines Betriebsteiles für einen bestimmten Zeitraum.

ZUSAGE EINER MINDESTZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

In manchen Betriebsvereinbarungen wird auch eine Mindestzahl der Beschäftigten in einem Betrieb oder an einem Standort zugesagt.

VERZICHT AUF OUTSOURCING

Ebenfalls der Sicherung der vorhandenen Beschäftigung im Betrieb dient der Verzicht auf Outsourcing oder das Rückholen ausgegliederter Leistungen. Häufig wird gerade dies an die Steigerung der Produktivität der davon betroffenen Bereiche gebunden. (Zwar wird hierdurch die Beschäftigung im Betrieb gesichert, aber extern können negative Effekte bei den Fremdfirmen auftreten.)

Weiterentwicklung des Unternehmens

Über die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze hinaus können auch Zusagen zur Weiterentwicklung des Unternehmens getroffen werden. In den vorliegenden Vereinbarungen geht es hierbei um die *Erweiterung von Geschäftsfeldern*, die *Zusage materieller Investitionen* und den Erhalt der *Ausbildungseinrichtungen*.

ERWEITERUNG DER GESCHÄFTSFELDER

In einigen Betriebsvereinbarungen wird die Erweiterung von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsfeldern in Aussicht gestellt, oder es werden Aktivitäten dazu vereinbart, um hierdurch Arbeitsplätze längerfristig zu sichern oder den Aufbau von Arbeitsplätzen zu ermöglichen.

ZUSAGE MATERIELLER INVESTITIONEN

Ähnliches gilt für die Zusage materieller Investitionen: In einigen Vereinbarungen werden Investitionen in einer bezifferten Größenordnung in einem Betrieb oder Betriebs- teil für einen überschaubaren Zeitraum zugesagt.

ERHALT DER AUSBILDUNGSEINRICHTUNGEN

Der Erhalt der Ausbildungseinrichtungen kann ein Signal für das Weiterbestehen des Unternehmens sein: Hier handelt es sich um Investitionen in Ausbildung. Hierdurch kann eine Weiterentwicklung des Betriebes abgestützt werden. Wichtig ist in dem Zusammenhang aber, sich auch mit der Struktur der im Betrieb durchgeführten Ausbildung zu befassen: Für die Weiterentwicklung des Betriebes kann es durchaus sinnvoll oder notwendig sein, die angebotenen Ausbildungsberufe zu ändern.

7.2 INSTRUMENTE: REGELUNGEN ZU ARBEITSBEDINGUNGEN, PERSONAL UND ORGANISATION

Für die beschäftigungssichernde Regelung von Arbeitsbedingungen, Personal und Organisation gibt es eine ganze Reihe von Ansatzpunkten. Von Arbeitgeberseite wird häufig als erstes die Verringerung betrieblicher Kosten ins Gespräch gebracht. Von seiten der Betriebs- oder Personalräte wird demgegenüber zunächst an die Möglichkeit der Reduzierung des betrieblichen Arbeitsangebotes gedacht. Instrumente zur Entwicklung und Flexibilisierung von Organisation und Personal gehen einen Schritt weiter: Sie zielen auf die zukünftige Entwicklung des Betriebes.

Verringerung der betrieblichen Kosten

Zur Verringerung der betrieblichen Kosten finden sich in den Vereinbarungen eine ganze Reihe von Ansatzpunkten oder Instrumenten.

PERSONALKOSTEN

Arbeitgeberseitig wird oft eine generelle Reduzierung von Personalkosten verlangt, etwa durch – zumindest zeitweise – Absenkung von Löhnen und Gehältern. Hier ist besonders auf die tariflichen Bestimmungen zu achten.

ÜBERTARIFLICHE BETRIEBLICHE ZAHLUNGEN

In einer Reihe von Vereinbarungen werden übertarifliche Leistungen mit den aus einer Tarifierhöhung entstehenden Steigerungen verrechnet. Die Anrechnung kann dabei voll oder teilweise erfolgen.

BETRIEBLICHE SOZIALLEISTUNGEN

Auch betriebliche Sozialleistungen stehen im Rahmen von Beschäftigungssicherung auf dem Prüfstand. Die Palette reicht von Fahrtkostenzuschüssen über betrieblich bezuschusste Erholungskuren bis hin zur betrieblichen Altersversorgung. Bei letzterer ist auch die Rechtsprechung zur betrieblichen Altersversorgung zu berücksichtigen, nach der Eingriffe in »erworbene Rechte« nur bei sehr gravierenden betrieblichen wirtschaftlichen Problemen möglich sind.

VERLÄNGERUNG DER ARBEITSZEIT

Eine Reihe von Betriebsvereinbarungen sehen auch eine Verlängerung der Arbeitszeit ohne zusätzliche Entlohnung vor, um betriebliche Kosten bei der Erstellung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen zu verringern. Auch hier gilt der Hinweis, die einschlägigen tariflichen Bedingungen zu berücksichtigen. Zu bedenken ist auch, daß dieses Instrument die Chancen für Neueinstellungen verringert.

Reduzierung des betrieblichen Arbeitsangebotes

Von Betriebsräten wird häufig eine Reduzierung (Verknappung) des betrieblichen Arbeitsangebotes als Alternative zum reinen Kostendenken in das Verhandlungspaket eingebracht. Wenn das betriebliche Arbeitsangebot reduziert wird, können bei sonst gleichen Bedingungen die verbleibenden Arbeitsplätze gesichert werden. Bevorzugt wird hier von vielen Vereinbarungen eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit.

REDUZIERUNG DER ARBEITSZEIT

Hierzu werden in vorhandenen Vereinbarungen Regelungen über die Absenkung der Arbeitszeit (ohne Lohnausgleich) vereinbart. Um das monatliche Einkommen in etwa nominal zu sichern, wurde in einigen Vereinbarungen die Aufteilung der tariflichen Sonderzahlung (Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld) auf die Monate des Jahres vereinbart.

REDUZIERUNG VON ÜBERSTUNDEN

Reduzierung von Überstunden zur Sicherung vorhandener oder zum Aufbau neuer Arbeitsplätze wird in einigen Vereinbarungen geregelt. Als Problem scheinen dabei allerdings die organisatorischen Fragen angesehen zu werden: Wie lange wird der Überbedarf andauern, und kann für diese Zeit Ersatz vom Arbeitsmarkt geholt werden? Auch ist bei den Beschäftigten wegen des Wegfalls der Überstundenzuschläge oft erst Überzeugungsarbeit erforderlich.

LÄNGERFRISTIGE FREIWILLIGE BEURLAUBUNGEN

Eine Reihe von Vereinbarungen eröffnet die Möglichkeit, daß einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich längerfristig ohne Fortzahlung der Bezüge, aber mit Rückkehrrecht in den Betrieb, beurlauben lassen. Hierfür hat sich unter anderem der Name »Sabbatical« eingebürgert.

FÖRDERUNG VON TEILZEITARBEIT

Teilzeitarbeit wird von vielen Beschäftigten durchaus gewünscht. Wenn ein Unternehmen Teilzeitarbeit fördert, kann damit sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung getragen werden als auch Luft geschaffen werden für die Sicherung vorhandener oder den Aufbau zusätzlicher Beschäftigung. Im Interesse der Beschäftigten sollten die Bedingungen geklärt werden, unter denen eine Rückkehr in ein Vollzeitarbeitsverhältnis möglich ist. Die Förderung von Teilzeitarbeit wird aber in Vereinbarungen nur relativ wenig genutzt. Die offenkundigen organisatorischen Probleme dieser Arbeitszeitform sind lösbar. Schwieriger ist das Problem der Verdienstreduzierung für untere Einkommensgruppen zu bewältigen.

REGELUNGEN ZUM AUSSCHIEDEN ODER ZUM VORZEITIGEN RUHESTAND

Eine Reihe von Vereinbarungen regeln auch die Bedingungen freiwilligen Ausscheidens durch Abfindung; dies kommt Regelungen in traditionellen Sozialplänen oder Aufhebungsverträgen sehr nahe. Ähnliches gilt auch für den vorzeitigen Ruhestand. Von beiden Maßnahmen erhoffen sich Vereinbarungen einen beschäftigungssichernden Effekt.

Entwicklung und Flexibilisierung von Organisation und Personal

Eine ganze Reihe von Vereinbarungen nutzen die Möglichkeit, betriebliche Organisation und Personal weiterzuentwickeln und damit auch zu einer Flexibilisierung des Betriebes, der betrieblichen Abläufe und zu einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbssituation beizutragen. Dazu gehören die Flexibilisierung der Arbeitszeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Neuorganisation einzelner Abteilungen oder des ganzen Betriebes sowie die Weiterbildung und die Personalentwicklung.

FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT

Eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit wird oft als Beitrag zu einer Verbesserung der betrieblichen Kostensituation angesehen. Dadurch soll die Anpassung an Entwicklungen erleichtert und die Wettbewerbssituation verbessert werden. Auch hier wird an die tariflichen Bestimmungen zur Arbeitszeit erinnert.

NEUE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION

Neue Formen der Arbeitsorganisation, insbesondere Gruppenarbeit, werden in einer Reihe von Vereinbarungen als Instrument zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Betriebes genutzt.

NEUORGANISATION VON BETRIEBLICHEN EINHEITEN

Ähnliches gilt für die Organisation von Abteilungen oder sonstigen Arbeitseinheiten – auch diese werden zur Leistungssteigerung vereinbart. Organisation wird eine Ressource zur Leistungssteigerung.

WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Der wichtigste Ansatz zur Flexibilisierung dürften aus Sicht des Betriebsrates und Personalrates Regelungen zur Weiterbildung und zur Personalentwicklung sein. Auch wenn Weiterbildung und Personalentwicklung nicht automatisch zu höherem Einkommen führen, so sind sie dennoch gerade für die von Neuorganisation betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtig, um sich an neue Bedingungen anzupassen oder sich beruflich weiterzuentwickeln (auch im Hinblick auf externe Arbeitsmärkte). Für das Unternehmen können Weiterbildung und Personalentwicklung zu einer Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit führen.

7.3 BEFRISTUNG

Befristung und Kündbarkeit der Vereinbarung insgesamt und einzelner Regelungen sind zu klären. Befristungen auf beiden Seiten (Geben und Nehmen) sollten aufeinander abgestimmt werden. Ein unbefristeter Verzicht auf Entgeltbestandteile etwa und im Gegenzug ein nur kurzfristiger Verzicht auf Entlassungen sind nicht gleichgewichtig.

7.4 ENTWICKLUNG VON LEISTUNGSPOTENTIALEN

Die Reduzierung des betrieblichen Arbeitsangebotes – so wichtig sie auch zur aktuell möglichen Sicherung von Beschäftigung sein mag – ist letztlich nur eine Defensivstrategie. Für eine Langfristwirkung ist darüber hinaus wichtig, Leistungspotentiale von Personal und Organisation zu entwickeln. Hierfür gibt es Möglichkeiten bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit, bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation und bei der systematischen Weiterbildung und Personalentwicklung.

7.5 KOSTENORIENTIERUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Verringerung direkter betrieblicher Kosten – insbesondere des Personals – sollte nicht die einzige Betrachtungsweise bleiben. Neue Arbeitsformen oder die Weiterentwicklung der Organisation von Betrieb und Unternehmen insgesamt können zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit beitragen. Allerdings muß Organisationsentwicklung immer auch von Weiterbildung begleitet sein, weil neue Organisationsformen auch die Kompetenzen der in ihnen arbeitenden Menschen berühren.

7.6 FORSCHUNG/ENTWICKLUNG, QUALIFIZIERUNG

Wichtig für eine Weiterentwicklung der Betriebe sind Forschung/Entwicklung und Qualifizierung. Beide tragen zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei. Deshalb sollte Erhalt, Ausbau oder effektiverer Nutzung von F&E-Kapazitäten sowie der stetigen und auf Weiterentwicklung des Unternehmens und auf Innovationen bezogenen Qualifizierung des Personals besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

7.7 BETEILIGUNG AN DER UMSETZUNG

Betriebs- und Personalräte können ihre Beteiligung an der Umsetzung der Vereinbarungen und an betrieblichen Projektgruppen zur Weiterentwicklung von Organisation und Personal vereinbaren; in vielen Vereinbarungen übernehmen die Arbeitnehmervertretungen damit bewußt auch Verantwortung im Sinne eines kritischen Co-Management.

7.8 ERGEBNISKONTROLLE

Wichtig sind Prozeduren der Bewertung und Kontrolle der Ergebnisse, um zu einer erfolgsorientierten Weiterentwicklung der eingesetzten Instrumente zu kommen. Möglich ist z.B., daß Betriebsrat und Arbeitgeber sich in bestimmten Zeitabständen zu einer Bestandsaufnahme der durch eine Betriebsvereinbarung erreichten Ergebnisse verpflichten, um diese weiterzuentwickeln. Als »Orte« hierfür kommen paritätische Kommissionen oder der Wirtschaftsausschuß in Frage.

8. LITERATURHINWEISE

Wissenschaftliche Literatur

- Adapt Creta 1998: Aktive Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region. Materialien eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit den DGB-Kreisen Dortmund und Hamm-Unna und der Sozialforschungsstelle Dortmund. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Hassel 1998: Anke Hassel, Beschäftigungspakte in Europa. Gewerkschaftliche Monatshefte 10/98.
- Kern 1998: Horst Kern, Mitbestimmung und Innovation. Expertise für das Projekt »Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen« der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.
- WSI-Projektgruppe »Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98« aus: WSI Mitteilungen 10/1998.

Arbeitshilfen der Gewerkschaften

- Gewerkschaft ÖTV: Gernot Mühge, Vereinbarungen zur kommunalen Verwaltungsreform. Stuttgart 1997.
- IG Metall: IGM-Positionspapier »Beschäftigungssicherung in der Metallwirtschaft«. Frankfurt 1996.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
bisher erschienene Reihentitel ab Band 92

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hans-Erich Müller</i> Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (Handbuch Fusionsmanagement)	13092	3-935145-68-3	8,00
<i>Christian Timmreck</i> Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions (Handbuch Fusionsmanagement)	13093	3-935145-69-1	10,00
<i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen (Handbuch Fusionsmanagement)	13094	3-935145-70-5	6,00
<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze	13095	3-935145-73-X	11,00
<i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i> Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen	13096	3-935145-71-3	12,00
<i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	13097	3-935145-72-1	12,00
<i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi • Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	13098	3-935145-74-8	14,00
<i>Angelika Bucerius • Diether Döring • Richard Hauser (Hrsg.)</i> Alterssicherung in der Europäischen Union. Perspektiven der Finanzierung	13099	3-935145-75-6	25,00
<i>Werner Killian • Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	13100	3-935145-76-4	12,00
<i>Nils Fröhlich • Jörg Huffs Schmid</i> Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland	13101	3-935145-77-2	15,00
<i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	13102	3-935145-78-0	15,00
<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	13103	3-935145-79-9	16,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i> Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung	13105	3-935145-82-9	12,00
<i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1): Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung	13107	3-935145-84-5	18,00
<i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Wasem • Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2): Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen	13108	3-935145-85-3	28,00
<i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	13109	3-935145-86-1	14,00
<i>Klaus Löbbe</i> Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven	13110	3-935145-87-X	25,00
<i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i> Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten	13111	3-935145-88-8	10,00
<i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i> Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen	13112	3-935145-89-6	16,00
<i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i> Selbständige im sozialen Abseits	13113	3-935145-90-X	13,00
<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13114	3-935145-91-8	14,00
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i> Herausforderung Offshoring, Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstberger • Wolfram Schmittl</i> Public Private Partnership	13120	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	i. Vorb.

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	i. Vorb.
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotentiale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	i. Vorb.
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00

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

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

Hans-Böckler-Stiftung

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

Mitbestimmungsförderung und -beratung

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

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

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

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

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

Forschungsförderung

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

Studienförderung

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

Öffentlichkeitsarbeit

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

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

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

