

Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität?

Andreas Mauer
Hartmut Seifert

Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse haben in den letzten Jahren rasche Ausbreitung gefunden. Sie finden nicht nur in Betrieben in wirtschaftlicher Notlage, sondern auch in prosperierenden Betrieben Anwendung. Es zeigt sich, dass Betriebe in weniger guter Wirtschaftslage ihre Wettbewerbs- und Beschäftigungsprobleme eher mit Arbeitszeitverkürzungen oder Einschnitten beim Entgelt zu lösen versuchen. Dagegen werden in prosperierenden Betrieben vergleichsweise häufig Verlängerungen der Arbeits- oder Betriebszeiten vereinbart. Diese Bündnisse zielen vorrangig darauf ab, die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

1

Problemstellung

In den 90er Jahren haben die Betriebsparteien, Management und betriebliche Interessenvertretungen, neue Wege eingeschlagen, betriebliche Probleme zu meistern. Mit kooperativen Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerbsstärkung (BBW) haben sie ihr konzeptionelles Handlungsrepertoire erweitert, um bedrohte Beschäftigung zu sichern, Kosten zu senken, Produktivität zu steigern und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Tarifliche Öffnungsklauseln hatten den Weg für dezentrale Vereinbarungen geebnet und den Betriebsparteien Spielraum eröffnet, in betrieblichen Notlagen sowohl bei Einkommen als auch bei der Arbeitszeit im Rahmen fixierter Bandbreiten von den tariflichen Standards abzuweichen.

Die bisherigen Versuche, Funktionen und Wirkungsweise von BBWs näher zu bestimmen, kommen zu unterschiedlichen Einschätzungen. Eine Position betont den Strategiewechsel in der betrieblichen Beschäftigungspolitik (Seifert 2000). Betriebe wechseln den Mechanismus, mit dem sie bei schrumpfender Nachfrage und sinkender Kapazitätsauslastung den Arbeitseinsatz anpassen. Anstatt wie bisher vorrangig die Beschäftigtenzahl reduzieren sie (zunächst) stärker die individuellen Arbeitszeiten. Interne Flexibilität gewinnt, externe Anpassung verliert an Bedeutung. Dieser die beschäftigungspolitische Funktion betonenden Einschätzung steht die Auffas-

sung gegenüber, dass es sich bei den BBWs eher um marktorientierte Wettbewerbskoalitionen zwischen Management und betrieblichen Interessenvertretungen bzw. Belegschaften handelt, die darauf hinauslaufen, die Arbeitsbedingungen aufgrund veränderter Wettbewerbssituationen differenzierter und marktadäquater zu re-definieren (Rehder 2001).

In diesem Beitrag wird nun die These vertreten, dass es sich weniger um konkurrierende, sondern eher um komplementäre Funktionen handelt, deren Gewichtung sich je nach spezifischer betrieblicher Problemsituation verschieben kann. Betriebliche Wettbewerbskoalitionen schließen Beschäftigungssicherung nicht aus und umgekehrt. Es dürfte vor allem von der jeweiligen betrieblichen Problemlage abhängen, welcher Zielaspekt in den Vordergrund rückt. Waren BBWs ursprünglich, speziell wenn sie auf Härtefallklauseln beruhten, auf wirtschaftliche Notlagen beschränkt, um Arbeitnehmern ihren angestammten Arbeitsplatz zu sichern (Sachverständigenrat 1999, Ziffer 358), so haben Management und Betriebsrat mittlerweile auch in prosperierenden Betrieben mit guter Auftragslage, wachsenden Umsätzen und Erträgen Vereinbarungen ausgehandelt, die Arbeitskosten senken, Produktivität steigern und Beschäftigung sichern sollen.

Die nachfolgende Untersuchung geht der Frage nach, ob ein Einfluss der wirtschaftlichen Lage auf die im Rahmen von BBWs vereinbarten Inhalte nachweisbar ist und welche problemlagspezifischen Strategiemuster sich identifizieren lassen. Nach einer begrifflichen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes werden kurz

die tariflichen Ausgangsbedingungen für BBWs rekapituliert (Kap. 2), bevor ein Überblick über die Inhalte der vereinbarten BBWs (Kap. 3) sowie eine Beschreibung der wirtschaftlichen Lage der Bündnisbetriebe (Kap. 4) folgen. Die anschließenden Analysen untersuchen, inwieweit die vereinbarten Inhalte der BBWs von der wirtschaftlichen Lage der Betriebe abhängig sind und welche Strategiemuster sich dabei ausmachen lassen (Kap. 5 und 6).

2

Begriffliche Eingrenzung, tarifliche Voraussetzungen und Datenbasis

2.1 BEGRIFFLICHE EINGRENZUNG

Unter betrieblichen Bündnissen für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit¹ lassen sich beidseitige Abkommen in Form von Betriebsvereinbarungen, Haustarifverträgen

1 Die in der betrieblichen Praxis unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie Bündnis für Arbeit, Vereinbarung zur Standortsicherung, Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, Beschäftigungspakt, usw. (Heidemann 1999, S. 17) werden hier synonym für BBW verwendet.

Dipl. Soz. Andreas Mauer ist Promotionsstipendiat der Hans Böckler Stiftung.
e-mail: a.mauer@berlin.de

Dr. Hartmut Seifert ist Leiter der Abteilung WSI in der Hans Böckler Stiftung.
e-mail: Hartmut-Seifert@boeckler.de

Abb. 1: Vereinbarte Maßnahmen (in %)



Sämtliche Bündnisse. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: WSI Betriebsrätebefragung 1999/2000

WSI Hans Böckler Stiftung

oder sonstigen schriftlichen Regelungsabreden zwischen Betriebs- bzw. Unternehmensleitungen und Betriebsrat verstehen, die Beschäftigung sichern und schaffen sowie die Wettbewerbsfähigkeit verbessern sollen (Sisson et al. 1999). Diese Definition lässt weiten Spielraum für die jeweils zu vereinbarenden konkreten Inhalte, die ein breites, später noch näher zu beschreibendes Spektrum umfassen können.

Zu den charakteristischen Merkmalen von BBWs gehört, dass es sich erstens um gemeinsam vereinbarte Lösungen handelt, die teilweise vom Druck alternativer unternehmerischer Entscheidungskalküle (Betriebsschließungen oder -verlagerungen oder Teilausgliederungen) überschattet sind. Zweitens beinhalten die Vereinbarungen in aller Regel komplexe Lösungspakete mit gegenseitigen Leistungszusagen, die beiden Betriebsparteien Vorteile versprechen. Der Frage, ob es sich dabei um Äquivalenttausch handelt oder eher um „concession bargaining“, kann hier nicht näher

nachgegangen werden (hierzu ausführlicher: Seifert 2001). Und drittens unterscheiden sich die betrieblichen Beschäftigungsbündnisse von der Praxis bisheriger Kollektivverträge vor allem dadurch, dass sie nicht nur Lohn und Arbeitszeit spezifizieren, sondern auch das Beschäftigungsniveau explizit zum Verhandlungsgegenstand machen und fixieren. (Seifert 2000; Sisson/Artiles 2000; Freyssinet/Seifert 2001).

2.2 TARIFVERTRAGLICHE VORAUSSETZUNGEN

Um im Rahmen von BBWs die für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit zentralen Parameter Lohn und Arbeitszeit variieren zu können, sind in tarifgebundenen Betrieben tarifliche Weichenstellungen vorausgesetzt. Das Günstigkeitsprinzip lässt Abweichungen von den tariflichen Standards nur zugunsten der Beschäftigten zu. Abweichungen nach unten sind nur im Rahmen von tariflichen Öffnungsklauseln

möglich, wie sie die Tarifvertragsparteien im Gefolge des Konjunktureinbruchs von 1993 in zahlreichen Bereichen vereinbart haben (WSI 1997; Bispinck 2001). Der dort fixierte Spielraum, die tariflichen Standards beim Einkommen oder bei der Arbeitszeit zu unterschreiten, ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, die sich meistens auf eine schlechte Wirtschaftslage beziehen. Außerdem verpflichten sie in zahlreichen Fällen die Arbeitgeber zu Gegenleistungen, die vornehmlich den befristeten Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen zum Gegenstand haben.

Die einkommensbezogenen Anpassungen können tarifliche oder übertarifliche Leistungselemente betreffen. Hierzu gehören Kürzungen oder Wegfall übertariflicher Leistungen, das Aussetzen von Tarifloherhöhungen, Abstriche oder Differenzierungen des tariflichen Entgelts oder die Einführung von Einstiegstarifen für bestimmte Beschäftigtengruppen. Die Vereinbarungen zur Arbeitszeit betreffen sowohl Möglichkeiten, die Dauer des tariflichen Standards befristet zu unter- und in wenigen Fällen auch zu überschreiten, als auch die vereinbarte Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten variabel zu verteilen.

2.3 DATENBASIS

In dem hier definierten Sinne hat die WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 (neben anderen inhaltlichen Schwerpunkten) erhoben, in welchem Umfang und mit welchen Inhalten die betrieblichen Parteien BBWs in den letzten Jahren vereinbart haben. Auf dieser Datenbasis (Schäfer 2001) beruhen die nachfolgenden empirischen Analysen. Sie repräsentieren allerdings nur einen Teil der gesamten Wirtschaft und beschränken sich auf Betriebe des privatwirtschaftlichen Bereichs mit mehr als 20 Beschäftigten, die über einen Betriebsrat verfügen. Diese empirische Beschränkung ist aber aus zwei Gründen für die Aussagefähigkeit der gewonnenen Ergebnisse zu vernachlässigen. Erstens entfällt auf diese Betriebe eine deutliche Mehrheit aller Beschäftigten (Bellmann u.a. 1998). Zweitens setzt die hier zugrunde gelegte Definition von BBWs das Vorhandensein beider Vertragsparteien voraus.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Gewichtung der Daten beschäftigungsproportional erfolgte (Schäfer 2001). Die Analysen geben somit genau genommen darüber Aufschluss, wel-

cher Anteil der Beschäftigten in Betrieben arbeitet, die z.B. ein BBW abgeschlossen haben, nicht aber für wie viele Betriebe dies zutrifft. Der sprachlichen Einfachheit halber wird im Text dennoch, wie in solchen Fällen üblich, von Betrieben gesprochen. Die multivariaten Analysen wurden mit ungewichteten Daten berechnet.

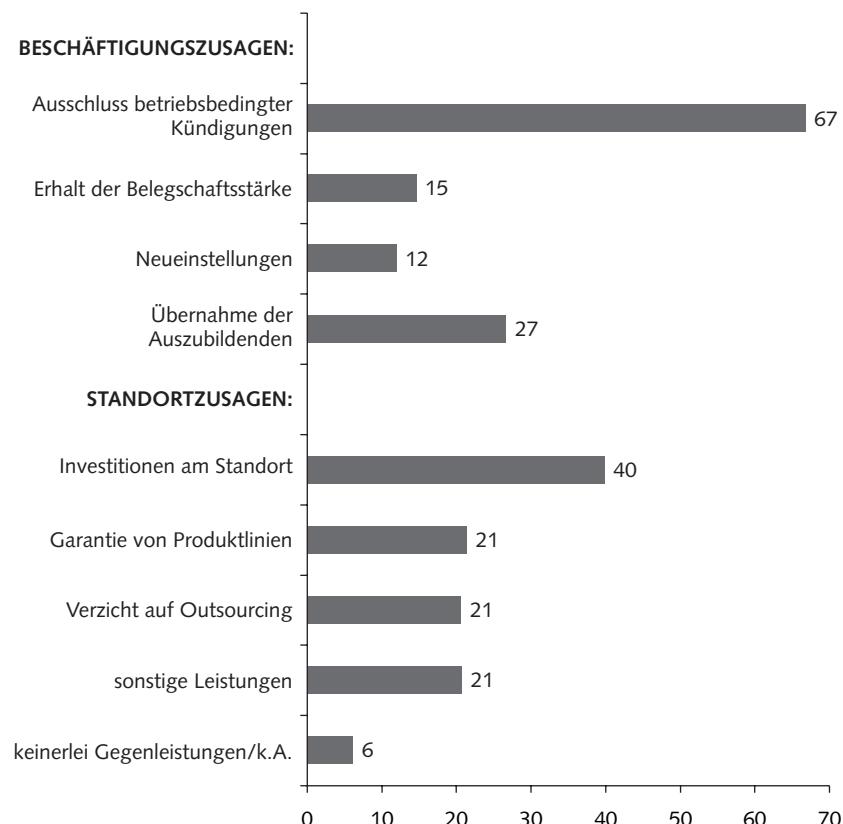
3 Inhalte

In 30 % der Betriebe haben Management und Betriebsrat Vereinbarungen über Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit getroffen.² Solche Bündnisse sind nicht auf konjunkturelle Krisenphasen beschränkt; sie werden ebenso bei wieder ansspringender Wirtschaftskonjunktur, wie in den Jahren 1998/99, abgeschlossen. BBWs stellen in aller Regel beidseitige Leistungsvereinbarungen dar. Auf der einen Seite verpflichten sich die Betriebsräte zu kosten senkenden und/oder produktivitätssteigernden Leistungen oder Zugeständnissen der Belegschaften, die die betrieblichen Bedingungen für Beschäftigung und Wettbewerb verbessern sollen. Als Gegenleistung bringen auf der anderen Seite die Arbeitgeber Zusagen ein, Beschäftigung und Standort zu erhalten oder gar auszubauen.

3.1 MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG VON BESCHÄFTIGUNGS- UND WETTBEWERBSBEDINGUNGEN

Die vereinbarten BBWs umfassen eine breite Palette an Maßnahmen, die die Bedingungen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit verbessern sollen (Seifert 2000). Sie betreffen die Gestaltung der Arbeitszeit (Dauer, Lage, Verteilung) ebenso wie monetäre Anpassungen oder auch organisatorische Änderungen oder zusätzliche Aktivitäten der beruflichen Qualifizierung (Abbildung 1). Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen spielen eine geringere Rolle (8 %) als Vereinbarungen über verlängerte Arbeits- und/oder Betriebszeiten (19 %) und diese wiederum kommen seltener vor als monetäre Anpassungen (26 %). Am häufigsten haben Management und Betriebsräte zusätzliche Qualifizierungsaktivitäten (46 %) vereinbart, gefolgt von der Einführung von Altersteilzeit (38 %).

Abb. 2: Beschäftigungs- und standortsichernde Zusagen (in %)



Sämtliche Bündnisse. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: WSI Betriebsrätebefragung 1999/2000

WSI Hans Böckler Stiftung

In aller Regel beschränken sich die Vereinbarungen nicht nur auf einen einzigen Regelungsgegenstand, sondern kombinieren verschiedene Maßnahmen zu komplexen Bündeln. Dabei zeigen sich folgende Muster: monetäre Anpassungen werden häufiger mit beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen als mit Verlängerungen der Arbeits- oder Betriebszeiten kombiniert. Vereinbarungen über berufliche Qualifizierung sind am häufigsten mit Verkürzungen der Arbeitszeit (beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen, Altersteilzeit, Abbau von Überstunden) verknüpft, mit monetären Anpassungen dagegen vergleichsweise selten. Die Modernisierung der Arbeitsorganisation tritt überdurchschnittlich häufig in Verbindung mit Arbeits- oder Betriebszeitverlängerungen auf, vergleichsweise selten dagegen mit beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen. Verlängerungen der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten schließen, wie zu erwarten ist, nahezu sämtliche Formen

kollektiver oder auch individueller Arbeitszeitverkürzung aus.

3.2 BESCHÄFTIGUNGS- UND STANDORTSICHERNDE ZUSAGEN DER BETRIEBE

In der überwiegenden Mehrheit enthalten die BBWs auch Leistungen der Arbeitgeberseite in Form von Beschäftigungsgarantien, Zusagen über Beschäftigungsexpansion, Standorterhaltung oder Investitionen (Abbildung 2). Nur 6 % der BBWs enthalten keinerlei Gegenleistungen. Mit Abstand am häufigsten sehen die Vereinbarungen vor, in einem definierten Zeitraum³ keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen (67 %). Damit ist allerdings nicht

² Ausführlicher zur Struktur der Bündnisbetriebe: Seifert 2000.

³ Die durchschnittliche Laufzeit der „Beschäftigungsgarantien“ liegt bei gut 3 Jahren, knapp ein Fünftel ist sogar unbefristet.

Tabelle 1: Betriebliche Bündnisse und Wirtschaftslage (in %)

		Zeitpunkt kein Bündnis	Abschluss vor 1998	Bündnis seit 1998	Gesamt
Auftragslage gegenwärtig	sehr gut	22	21	11	20
	gut	37	35	43	38
	zufriedenstellend	31	22	28	29
	schlecht	9	21	16	12
	sehr schlecht	1	1	2	1
Gewinn gegenwärtig	sehr gut	18	25	15	19
	gut	26	16	24	24
	zufriedenstellend	31	33	32	32
	schlecht	19	16	20	19
	sehr schlecht	6	10	9	7

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000.

ausgeschlossen, dass die Betriebe Beschäftigung im Rahmen von z. B. Frühverrentungen oder Personalfluktuationen abbauen. Beschäftigungspolitisch weitergehend sind Vereinbarungen, die das bestehende Niveau der Beschäftigung stabilisieren (15 %) oder gar zusätzliche Neueinstellungen vorsehen (12 %). Relativ häufig (40 %) enthalten BBWs Investitionszusagen, deren standort- und beschäftigungssichernde Funktion sich vor allem in mittel- bis langfristiger Perspektive auswirken dürfte.

die beiden Indikatoren der wirtschaftlichen Lage miteinander kombiniert. Denkbar wäre, dass Bündnisbetriebe zwar eine gute Auftragslage aber keine gute Gewinnsituation aufweisen oder umgekehrt. Während der erste Fall bei jeweils einem Fünftel der Betriebe mit bzw. ohne BBW zu beobachten ist (19 % bzw. 21 %), kommt eine gute Gewinnsituation gepaart mit zufriedenstellender oder schlechter Auftragslage zum Zeitpunkt der Erhebung nur sehr selten vor (2 % bzw. 7 %).

eher in Betrieben mit schlechter Wirtschaftslage und solchen, (2) die eher in prosperierenden Betrieben zu erwarten sind und (3) Maßnahmen, die sowohl in prosperierenden als auch in Betrieben mit weniger guter Lage in Frage kommen.

(1) Für Betriebe mit rückläufiger Auftragslage und sinkender Auslastung der Produktions- oder Dienstleistungskapazitäten dürften eher *Kurzarbeit*⁶ und befristete *Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich* als Regelungsgegenstand für BBWs in Frage kommen. Von dieser beschäftigungspolitischen Alternative zu Entlassungen können sich beide Betriebsparteien Kostenvorteile versprechen (Autorengruppe 2001). Diese Strategie favorisiert interne Anpassungsfähigkeit gegenüber externer Anpassung und setzt primär auf die Variation der Arbeitszeit so-

4 Die wirtschaftliche Lage der befragten Betriebe wurde in der BR-Befragung anhand dreier Fragen zu Auftragslage, Umsatz und Gewinn erhoben, die jeweils mit Hilfe einer fünfstufigen Skala von „sehr gut“ über „zufriedenstellend“ bis „sehr schlecht“ abgefragt wurden. Da der Indikator Umsatz sehr hoch mit der Auftragslage korreliert, beschränkt sich die weitere Analyse auf die Indikatoren Gewinn und Auftragslage. Außerdem beschreiben Auftragslage und Gewinn sehr unterschiedliche Tatbestände, die inhaltlich unterschiedlich kombinierte Regelungspakete begründen können. Da es in der weiteren Analyse stets um die wirtschaftliche Lage der Bündnisbetriebe bei Abschluss der BBWs geht, ist ein sinnvoller Vergleich der wirtschaftlichen Lage nur für die Gruppe der Bündnisbetriebe möglich, die entweder 1998 oder aber zum Zeitpunkt der Befragung im Jahre 1999 ein BBW abgeschlossen haben. Damit wird gewährleistet, dass die Zeitpunkte zwischen Befragung und Abschluss der BBWs nicht zu weit auseinander liegen, um einen etwaigen Einfluss der vereinbarten Maßnahmen auf die wirtschaftliche Lage der Betriebe möglichst auszuschließen. Bei den weiteren Analysen werden, sofern sie sich auf die wirtschaftliche Lage der Betriebe beziehen, lediglich die Betriebe berücksichtigt, die nach 1997 ein BBW abgeschlossen haben. Dabei handelt es sich um 57 % aller Betriebe mit BBW.

5 Wegen der geringen Zahl der Betriebe mit schlechter bzw. sehr schlechter Auftrags- bzw. Gewinnsituation sowie der eingeschränkten Trennschärfe der Indikatoren zur wirtschaftlichen Lage bietet sich für die weitere Analyse eine Dichotomisierung der erhobenen Daten in Betriebe mit guter oder sehr guter und in Betriebe mit zufriedenstellender oder schlechter/ sehr schlechter Auftrags- bzw. Gewinnsituation an. Die vorgenommene Dichotomisierung der Lageindikatoren bewirkt zudem, dass die durch Abschluss eines BBW möglicherweise ausgelösten Veränderungen der wirtschaftlichen Lage nicht zu stark ins Gewicht fallen.

6 Kurzarbeit setzt ohnehin aufgrund der gesetzlichen Anspruchsgrundlagen einen wirtschaftlich bedingten Arbeitsausfall voraus (§170, SGB III).

4 Wirtschaftliche Lage

Die wirtschaftliche Lage der Bündnisbetriebe zeigt erhebliche Unterschiede⁴ (Tabelle 1). Nur eine Minderheit der Betriebsräte schätzt die Auftragslage des Betriebes als sehr schlecht (2 %) bzw. schlecht (16 %) ein; mehr als die Hälfte (54 %) hält sie dagegen für gut oder sehr gut, und 28 % beurteilen sie als zufriedenstellend.⁵ Legt man die Gewinnsituation zugrunde, dann fällt die Bewertung der Betriebsräte nur unwe sentlich ungünstiger aus: 29 % benutzen sie mit schlecht/ sehr schlecht, 32 % mit zufriedenstellend und immerhin noch 39 % mit gut/ sehr gut.

Der Vergleich von Betrieben mit und ohne BBW zeigt keine markanten Unterschiede. Bündnisbetriebe befinden sich durchschnittlich in einer etwas schlechteren wirtschaftlichen Lage als Betriebe ohne BBW. Der Vergleich zwischen beiden Gruppen verdeutlicht damit, dass BBWs nicht ausschließlich oder vorrangig auf Betriebe in rezessiver Situation beschränkt sind. Dieses Bild ändert sich nicht, wenn man

5 Wirtschaftliche Lage und Inhalte

Sowohl prosperierende als auch rezessive Betriebe haben in den letzten Jahren BBWs vereinbart. Dieser Tatbestand legt die Vermutung nahe, dass sich die unterschiedlichen Problemlagen auch in den vereinbarten Bündnisinhalten widerspiegeln. Inwieweit hier ein Zusammenhang besteht, soll der nächste Analyseschritt überprüfen.

5.1 BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EMPIRISCHE ANALYSE

Je nach wirtschaftlicher Lage stellen sich spezifische betriebliche Handlungsanforderungen. Ebenso hängen die Durchsetzungsbedingungen (Akzeptanz durch Betriebsrat und Belegschaften) einzelner Regelungsinhalte von der wirtschaftlichen Lage ab. Um den Zusammenhang von wirtschaftlicher Lage und vereinbarten Bündnisinhalten weiter zu untersuchen, werden die einzelnen Maßnahmen nach drei Kategorien differenziert: Maßnahmen, (1) die

wie innerbetriebliche Umsetzungen und weniger auf die Veränderung der Beschäftigtenzahl.⁷ Für Betriebe kann die erste Anpassungsvariante im Vergleich zur zweiten den Vorteil bieten, dass beim Abbau unbefristet beschäftigter Kernbelegschaften keine Anpassungskosten aufgrund von Abfindungen oder Sozialplanmaßnahmen anfallen, die als Fixkosten die durch Personalabbau erzielbaren Minderungen der Arbeitskosten schmälern und die betriebliche Liquidität strapazieren. Den Betrieben bleiben außerdem qualifizierte Arbeitskräfte sowie eingespielte Arbeitsteams erhalten, so dass die Betriebe von relativ günstigen Bedingungen ausgehen können, um betriebliche Umstrukturierungen möglichst rasch und frictionsfrei einzuleiten und umzusetzen. Auf der anderen Seite der Bilanz kann dem gegenüber stehen, dass „effiziente Trennungen“ unterbleiben (Carstensen 2000, S. 329). Vielmehr besteht das Risiko, dass wettbewerbsstarke Arbeitskräfte wegen der veränderten Geld-Zeit-Relationen abwandern.

Für Beschäftigte bieten kürzere Arbeitszeiten, die für einen befristeten Zeitraum als Alternative zu Entlassungen dienen, den Vorteil, ansonsten möglicherweise entstehende Fluktuationen zu vermeiden. Es hängt dann wesentlich von der individuellen Wettbewerbsposition am Arbeitsmarkt ab, wie die Bilanz zwischen den durch verkürzte Arbeitszeiten entstandenen Einkommensabstrichen und den erwarteten Fluktuationen ausfällt. Bei diesen Verträgen lassen sich die Einkommensabstriche mit der Funktion einer Versicherungsprämie vergleichen (Carstensen 2000).

(2) *Monetäre Anpassungen*, zu denen das Aussetzen von Tariflohnnerhöhungen, die Anrechnung von überbetrieblichen Einkommensbestandteilen auf tarifliche Lohn erhöhungen, verschlechterte Eingruppierungen sowie Abstriche bei den Sonderzahlungen gehören, dürften eher in Betrieben mit schlechter Gewinn- oder Auftragslage in Frage kommen. Diese Einschnitte, die im Wesentlichen übertarifliche Komponenten betreffen, reduzieren die Arbeitskosten und verbessern Ertragslage und betriebliche Wettbewerbsposition. Gegenüber Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich, die ebenfalls die Arbeitskosten vermindern, bestehen zwei gravierende Unterschiede. Zum einen senken monetäre Anpassungen den Lohnsatz je Stunde, so

dass bei gegebener Produktivität auch die Lohnstückkosten sinken können. Zum anderen belassen sie das betriebliche Arbeitsvolumen unverändert, wenn man zunächst von möglichen Mengenreaktionen aufgrund verbesserter Wettbewerbsposition absieht. Insofern erscheinen monetäre Anpassungen bei akuten Personalüberhängen arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen unterlegen. Außerdem müssen Betriebe damit rechnen, dass monetäre Einschnitte die Abwanderung gerade von qualifizierten Arbeitskräften mit starker Wettbewerbsposition fördern können und den Betrieben Fluktuationen entstehen. Relativierend könnte der Umstand wirken, dass die Einschnitte vorrangig die übertariflichen Einkommensbestandteile betreffen und letztlich nur den Einkommensvorsprung von Beschäftigten aus Betrieben mit vergleichsweise guter Einkommensposition gegenüber lediglich Tariflohn zahlenden Unternehmen egalisieren.

Für die Beschäftigten haben sowohl die monetären als auch die temporalen Anpassungen negative Einkommenseffekte. Im zweiten Fall gewinnen die Beschäftigten jedoch (als Gegenleistung) zusätzliche frei verfügbare Zeit. Deshalb dürften (bei gleichem quantitativen Ausmaß) Arbeitszeitverkürzungen eher Akzeptanz finden als monetäre Einschnitte. Einkommensabstriche dürften ferner ohne eine arbeitsplatzbedrohende betriebliche Wirtschaftslage kaum bei den Belegschaften akzeptabel erscheinen. Mögliche Arbeitsplatzrisiken beziehen sich dabei nicht nur auf die aktuelle Situation, sondern können auch mittelfristig drohen, wenn z. B. Ausgliederungen der Produktion oder Standortverlagerungen geplant sind. Auf der betrieblichen Seite ist davon auszugehen, dass monetäre Anpassungen eher für Betriebe in Frage kommen, die zwar über eine mindestens befriedigende Auftragslage verfügen und deshalb nicht gezwungen sind, das betriebliche Arbeitsvolumen zu reduzieren, aber aufgrund einer als unzureichend angesehenen Gewinnsituation unter starkem Rationalisierungs- und Wettbewerbsdruck stehen.

(3) *Verlängerungen der Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten* (Samstags- und/oder Sonntagsarbeit) bieten sich eher in Betrieben mit gut ausgelasteten Kapazitäten an. Dadurch können Betriebe rasch auf eine steigende Nachfrage reagieren und Produktion oder Dienstleistungen ausweiten,⁸ ohne zusätzlich in den Kapitalstock inves-

tieren oder kurzfristig Neueinstellungen vornehmen zu müssen. Die intensivere Nutzung des vorhandenen Kapitalstocks reduziert die Kapitalkosten je Ausbringungseinheit. Diesen kostenmindernden Effekten können jedoch erhöhte Arbeitskosten gegenüberstehen, falls für die vereinbarte Ausweitung der Wochenendarbeit Geldzuschläge zu leisten sind.

Aus Beschäftigtenperspektive sind es vor allem Einkommensgründe, die für längere Arbeitszeiten sowie Wochenendarbeit sprechen können. Die individuellen Geld-Zeit-Präferenzen sind jedoch nicht eindeutig. Der überwiegende Teil der Beschäftigten lehnt diese Arbeitszeitformen zwar ab, eine qualifizierte Minderheit zeigt aber Interesse (Bundesman-Jansen u.a. 2000). Insofern dürfte die Akzeptanz dieser Arbeitszeitformen vorrangig von der Frage abhängen, ob verlängerte Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten fakultativ oder obligatorisch eingeführt werden.

Als Untersuchungshypothese lässt sich formulieren, dass das Strategiebündel der verlängerten Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten eher für Betriebe mit guter Auftragslage in Frage kommt und weniger für Betriebe mit unausgelasteten bzw. sinkenden Kapazitäten.

(4) Eher indifferent gegenüber unterschiedlichen betrieblichen Auftrags- und auch Gewinnlagen erscheinen sowohl verschiedene Formen überwiegend *fakultativer Arbeitszeitverkürzung* (Ausweitung der Teilzeitarbeit, Altersteilzeit, Abbau von Überstunden) als auch *arbeitsorganisatorische Maßnahmen* sowie zusätzliche *Weiterbildungsaktivitäten*. So können Vereinbarungen, die Teilzeit auszuweiten, Altersteilzeit einzuführen oder Überstunden abzubauen, auch bei guter wirtschaftlicher

⁷ Interne Anpassungsflexibilität spielt in Deutschland eine bedeutsamere Rolle als in den übrigen europäischen Ländern. Im industriellen Bereich reagieren 84 % der Betriebe mit Arbeitszeitänderungen auf Kapazitätsänderungen, während es im europäischen Durchschnitt nur 70 % sind. Dagegen setzen nur 35 % der deutschen Industriebetriebe auf eine Anpassung der Beschäftigtenzahl gegenüber 40 % im europäischen Durchschnitt (European Commission 2001).

⁸ Betriebe, die nach Inkrafttreten des Arbeitszeitgesetzes zum 1. Juli 1994 Sonntagsarbeit eingeführt haben, nannten bei einer Befragung als wichtigste Gründe für diesen Schritt das schnelle Reagieren auf Kundenaufträge, bessere Maschinenauslastung sowie das Überwinden partieller Kapazitätsgrenzen (Klenner, Ochs, Seifert 1998, S. 138f.).

Tabelle 2: Vereinbarte Maßnahmen und Wirtschaftslage¹ (in %)

	Auftragslage		Gewinnsituation	
	sehr gut/ gut	zufrieden- stellend/ schlecht/ sehr schlecht	sehr gut/ gut	zufrieden- stellend/ schlecht/ sehr schlecht
Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung	20	80	13	87
Verlängerung von Arbeits-/Betriebszeiten	81	19	66	34
monetäre Maßnahmen	42	58	20	80
Abbau von Mehrarbeit	42	58	33	67
Schaffung von Teilzeitarbeit	45	55	36	64
Einführung von Altersteilzeit	53	47	45	55
Qualifizierung	66	34	52	48
Modernisierung der Arbeitsorganisation	64	36	48	52
Gesamt	54	46	39	61

1) Nur Bündnisse, die 1998 oder später abgeschlossen wurden.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000.

Gewinn- und Auftragslage sowohl für Betriebe als auch für Beschäftigte vorteilhaft sein. Teilzeitarbeit erweitert die Möglichkeiten, den Arbeitseinsatz zu flexibilisieren. Der Abbau von Überstunden mit Hilfe von Zeitkonten bietet gewichtige Kostenvorteile: Überstundenzuschläge können entfallen, gleichzeitig wächst das Potenzial für betriebliche Anpassungsflexibilität (Groß/ Munz/Seifert 1999). Altersteilzeit hilft den Betrieben (bei konstanter Beschäftigtenzahl), Ausgebildete zu übernehmen und die Belegschaften zu verjüngen. Diese Formen fakultativer Arbeitszeitverkürzung können aber auch das betriebliche Arbeitsvolumen verringern, wenn Rationalisierungsmaßnahmen oder Unternehmensfusionen trotz günstiger Auftrags- und Gewinnlage zu Personalüberhängen geführt haben.

Vereinbarungen über Teilzeitarbeit, Überstundenabbau sowie Altersteilzeit können auch im Interesse der Beschäftigten liegen. Relevante Teile der Beschäftigten lehnen Vollzeitarbeit und Überstunden ab (Bundesmann-Jansen u.a. 2000); sie präferieren selbst unter Inkaufnahme entsprechender Einkommensabstriche kürzere Arbeitszeiten. In dem Maße, wie die im Rahmen von BBWs getroffenen Vereinbarungen den Beschäftigten tatsächlich Optionen einräumen, ihre Arbeitszeit stärker nach den individuellen Geld-Zeit-Präferenzen zu gestalten, gewinnen die Bündnisse an Attraktivität.

Bei der hier nach inhaltlich-funktionalen Gesichtspunkten vorgenommenen Kategorisierung der verschiedenen Einzelmaßnahmen handelt es sich um eine analytische Zuordnung. In der betrieblichen Praxis können diese Strategien wegen ihres teilweise komplementären und teilweise

auch substitutiven Verhältnisses in unterschiedlich kombinierten Variationen auftreten. So lassen sich bestehende Arbeitszeitmuster in aller Regel nicht frictionsfrei und kostensenkend neu organisieren, wenn nicht gleichzeitig auch Arbeitsorganisation und Qualifikation der Beschäftigten (teilautonome Arbeitsstrukturen, flache Hierarchien und breite, gegenseitige Vertretungen ermöglichte Qualifikationen) entsprechend angepasst werden (Seifert 1991).

5.2 EMPIRISCHE ERGEBNISSE

5.2.1 DESKRIPTIVE ANALYSE

Die Häufigkeit der in BBWs vereinbarten Maßnahmen variiert mit der wirtschaftlichen Lage der Betriebe. Gemessen am Kriterium Auftragslage fällt auf, dass Betriebe mit mäßiger oder schlechter Auftragslage häufiger monetäre Anpassungen, Überstundenabbau und in besonderem Maße beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen vereinbart haben (Tabelle 2). Demgegenüber taxieren die Betriebsräte in vier von fünf Betrieben, die Arbeits- oder Betriebszeiten verlängert haben, die Auftragslage als gut oder sehr gut.⁹ Bis auf die Einführung von Altersteilzeit werden auch die anderen Maßnahmen zur Reduzierung des Arbeitsvolumens häufiger in Betrieben vereinbart, die keine gute Auftragslage vorweisen können. Umgekehrt verhält es sich bei den Vereinbarungen über Qualifizierungsaktivitäten sowie die Modernisierung der Arbeitsorganisation, die häufiger in Betrieben mit guter Auftragslage anzutreffen sind.

Gemessen am Kriterium Gewinnsituation, das nicht unabhängig von der Auftragslage ist, ergeben sich für die meisten

vereinbarten Maßnahmen analoge Resultate. Monetäre Anpassungen sowie beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen wurden häufiger in Betrieben mit weniger guter als mit guter Gewinnsituation vereinbart. Der Abschluss monetärer Anpassungen scheint stärker von der Gewinnsituation als von der Auftragslage beeinflusst zu sein. Umgekehrt verhält es sich bei der Verlängerung von Arbeits- und Betriebszeiten. Diese Vereinbarungen sind häufiger in Betrieben mit guter als mit mäßiger/schlechter Gewinnsituation vorzufinden.

5.2.2 MULTIVARIATE ANALYSE

Um den beschriebenen Zusammenhang von wirtschaftlicher Lage und Inhalten von BBWs zuverlässiger und differenzierter bestimmen zu können, sind bei den nachfolgend mit Hilfe von Logitmodellen durchgeführten Schätzungen weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die als Kontrollvariablen in die zu schätzenden Modelle aufgenommen werden. Für den betrieblichen Handlungsspielraum bei der Aushandlung von BBWs ist zunächst entscheidend, ob Betriebe an Tarifverträge gebunden sind oder nicht. In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls wichtig, ob die Vereinbarungen auf tariflichen Öffnungsklauseln beruhen.¹⁰ Diese sind im Prinzip zwar nur für Betriebe in wirtschaftlichen Notlagen gedacht, doch sind die Kriterien dafür nicht immer präzise definiert. Weitere Kontrollvariablen sind Betriebsgröße, Standort der Betriebe¹¹ sowie Zugehörigkeit zum sekundären oder tertiären Sektor. Für sämtliche vereinbarten Maßnahmen wurden Logitmodelle für Auftragslage und Gewinnsituation berechnet.

Den stärksten Erklärungsbeitrag liefern die Schätzwerte für die Verlängerung der

9 Die Zahlen basieren auf den 1998 oder 1999 abgeschlossenen BBWs. Eine schlechte oder sehr schlechte Auftragslage wiesen gerade einmal knapp 3 % der Betriebe, die Arbeits- oder Betriebszeitverlängerungen vereinbarten, auf (gegenüber fast einem Viertel der Betriebe, die dies nicht taten).

10 Für die Erstellung der insgesamt drei Öffnungsklauseln-Dummies zu Arbeitszeitverkürzungen, Arbeits- oder Betriebszeitverlängerungen und monetären Maßnahmen wurden die Aufstellungen in WSI 1999 und Bispinck 2001 herangezogen.

11 Es wird unterschieden, ob der Betrieb in den alten oder den „neuen“ Bundesländern (einschließlich Berlin) liegt.

Tabelle 3: Logitmodelle zum Einfluss der Wirtschaftslage auf die Inhalte von BBWs¹

	Beschäftigungssichernde Arbeitszeitsverkürzungen				Verlängerung von Arbeits-/Betriebszeiten				Monetäre Maßnahmen				Qualifizierung von Beschäftigten			
	Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn	
	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.
sehr gut/gut (Referenz)																
zufriedenstellend/schlecht	3,22	0,032*	3,11	0,090	0,37	0,028*	0,66	0,356	1,14	0,725	2,61	0,025*	0,42	0,007*	0,45	0,018*
Betriebsgrößenklassen																
bis 100 (Referenz)																
101-250	0,84	0,814	0,68	0,593	0,60	0,462	0,74	0,653	0,63	0,445	0,62	0,435	2,19	0,164	2,57	0,092
251-500	0,87	0,848	0,68	0,60	3,16	0,069	3,57	0,037	1,24	0,696	1,56	0,412	1,47	0,491	1,80	0,285
501-1000	0,48	0,314	0,41	0,218	0,53	0,319	0,58	0,378	1,09	0,859	1,06	0,913	2,09	0,141	2,92	0,030
über 1000	0,45	0,393	0,44	0,377	0,17	0,130	0,18	0,144	0,37	0,151	0,35	0,130	5,39	0,002	6,33	0,001
Keine Tarifbindung	0,89	0,860	0,83	0,758	2,72	0,052	2,53	0,064	3,20	0,009*	3,53	0,004*	1,40	0,447	1,59	0,282
Öffnungsklausel vorhanden	1,62	0,356	1,53	0,410	5,17	0,001*	5,03	0,001*	0,91	0,838	1,02	0,961				
Dienstleistungen	0,14	0,014*	0,13	0,011*	0,37	0,120	0,36	0,102	0,75	0,493	0,86	0,726	2,12	0,026*	2,30	0,011*
Ostdeutschland	0,67	0,527	0,73	0,606	0,43	0,135	0,41	0,106	2,30	0,050*	2,05	0,090	0,34	0,012*	0,37	0,016*
Konstante	0,43	0,658	0,48	0,717	1,78	0,720	0,90	0,950	0,04	0,014	0,01	0,001	0,87	0,904	0,57	0,624
Anpassungsgüte Gesamtmodell																
Modell Sig.	0,01*		0,01*		0,00*		0,00*		0,03*		0,00*		0,00*		0,00*	
McFadden Pseudo R ²	0,16		0,15		0,32		0,30		0,09		0,11		0,14		0,14	
Hosmer-Lemeshow-Test Sig.	0,60		0,21		0,94		0,73		0,64		0,70		0,91		0,66	
	n=197		n=200		n=197		n=200		n=197		n=200		n=206		n=209	
	Abbau von Mehrarbeit				Einführung Altersteilzeit				Schaffung von Teilzeitarbeit				Modernisierung der Arbeitsorganisation			
	Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn		Auftragslage		Gewinn	
	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.
sehr gut/gut (Referenz)																
zufriedenstellend/schlecht	1,24	0,484	0,70	0,264	0,84	0,610	0,57	0,10	1,26	0,554	1,59	0,274	0,68	0,223	0,75	0,369
Betriebsgrößenklassen																
bis 100 (Referenz)																
101-250	1,47	0,49	1,43	0,515	1,54	0,47	1,73	0,35	1,18	0,840	1,18	0,844	2,52	0,081	2,81	0,052
251-500	2,10	0,156	1,81	0,248	1,24	0,709	1,46	0,50	2,162	0,294	2,66	0,171	1,36	0,568	1,67	0,330
501-1000	2,09	0,127	2,01	0,14	1,77	0,270	2,00	0,17	2,29	0,213	2,47	0,168	2,00	0,153	2,26	0,088
über 1000	4,13	0,007	4,31	0,005	4,19	0,009	5,09	0,00	6,37	0,005*	6,82	0,004*	2,20	0,141	2,60	0,074
Keine Tarifbindung	1,13	0,776	1,14	0,758	0,48	0,147	0,68	0,40	0,55	0,380	0,98	0,970	1,44	0,395	1,76	0,166
Dienstleistungen	1,09	0,800	1,00	0,999	1,35	0,388	1,47	0,26	6,14	0,000*	6,78	0,000*	0,90	0,748	1,00	0,998
Ostdeutschland	0,79	0,525	0,85	0,669	0,22	0,002*	0,28	0,01*	0,54	0,219	0,56	0,246	0,79	0,541	0,85	0,657
Konstante	0,21	0,171	0,56	0,603	2,89	0,390	2,43	0,46	0,02	0,012	0,01	0,001	0,50	0,547	0,27	0,241
Anpassungsgüte Gesamtmodell																
Modell Sig.	0,20		0,16		0,00*		0,00*		0,00*		0,00*		0,53		0,50	
McFadden Pseudo R ²					0,12		0,11		0,24		0,24					
Hosmer-Lemeshow-Test Sig.					0,99		0,99		0,56		0,43					
	n=206		n=209		n=206		n=209		n=206		n=209		n=206		n=209	

1) Nur Bündnisse, die 1998 oder später abgeschlossen wurden.

Exp (B): (unstandardisierter) Effektkoeffizient e^B

Sig: Fehlerwahrscheinlichkeit

* auf dem 95 %-Niveau signifikanter Wert

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000.

Arbeits- und Betriebszeiten¹² (Tabelle 3). Wie erwartet, hat die Auftragslage einen signifikanten Einfluss auf die Vereinbarung von Arbeits- oder Betriebszeitverlängerungen. Liegt keine gute Auftragslage vor, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, auf diese Strategie zurückzugreifen, auf ungefähr ein Drittel, umgekehrt steigt sie für Betriebe mit guter Auftragslage um fast das Dreifache.¹³ Die Gewinnsituation spielt dagegen deutlich keine Rolle. Besonders hoch liegt die Wahrscheinlichkeit, im Rahmen von BBWs die Arbeitszeiten auszudehnen, in Betrieben mit 250 bis 500 Beschäftigten. Ebenso erhöhen tarifliche Öffnungsklauseln die Wahrscheinlichkeit dieser Strategie. Ein analoger Zusammenhang gilt für den Faktor der fehlenden Tarifbindung.¹⁴ Die Signifikanz dieser Variablen bewegt sich in den Modellen um den Ablehnungsbereich von 0,05, so dass nicht mit konventionsgemäßer Sicherheit ein Einfluss auch der Tarifbindung konstatiert werden kann.

Im Unterschied zu den Vereinbarungen über Arbeits- und Betriebszeitverlängerungen hängen die *monetären Anpassungen* nicht von der Auftrags-, sondern von der Gewinnsituation ab. Für Betriebe, deren Gewinnsituation die Betriebsräte weder als gut noch als sehr gut bezeichnen, steigt die Wahrscheinlichkeit, diese Strategie zu wählen, um das 2,5-fache im Vergleich zu einer guten Gewinnsituation. Noch stärker ist der Einfluss der fehlenden Tarifbindung, der die Wahrscheinlichkeit, monetäre Maßnahmen zu verabreden, um das 3 bis 3,5-fache erhöht. Die regionale Lage Ostdeutschland wirkt ebenso auf das Zustandekommen einkommensmindernder Vereinbarungen. Dagegen lässt die Existenz von Öffnungsklauseln keinen Einfluss auf die Vereinbarung von monetären Maßnahmen erkennen. Dieses Ergebnis könnte damit zu tun haben, dass, wie oben ausgeführt, die Einkommenseinschnitte vorrangig die übertariflichen Komponenten betreffen.

Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen hängen signifikant von der Auftragslage ab. In Betrieben, deren Auftragslage als nicht gut eingestuft wird, liegt die Wahrscheinlichkeit beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen dreimal höher als in Betrieben mit guter Auftragslage. Für die Gewinnsituation ergibt sich fast der gleiche Effektkoeffizient. Der ausgewiesene Einfluss auf die Vereinbarung von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzun-

gen verfehlt aber mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,09 knapp das 95 %-Signifikanzniveau. Für die übrigen Einflussfaktoren hat lediglich der Wirtschaftssektor eine signifikante Wirkung. Beschäftigungsichernde Arbeitszeitverkürzungen stellen vor allem im produzierenden Gewerbe eine beschäftigungspolitische Alternative dar.

Zur Erklärung von Vereinbarungen zur *Modernisierung der Arbeitsorganisation* einerseits und zum *Abbau von Mehrarbeit* andererseits kann das Modell insgesamt keine statistisch signifikanten Zusammenhänge liefern. Diese Vereinbarungen sind unabhängig von Gewinnsituation oder Auftragslage sowie von Betriebsgröße, Standort und Wirtschaftssektor der Betriebe zustande gekommen. Beide Maßnahmen kommen somit für unterschiedliche Betriebstypen in unterschiedlicher wirtschaftlicher Situation in Frage.

Ebenfalls unabhängig von der wirtschaftlichen Lage sind, wie angenommen, die Einführung von *Altersteilzeit* sowie die Schaffung von *Teilzeitarbeit*. Ob Altersteilzeit eingeführt wird oder nicht, lässt sich allerdings recht gut in Kenntnis von Betriebsgröße und regionalem Standort prognostizieren. In Großbetrieben liegt die Wahrscheinlichkeit, Altersteilzeit zu vereinbaren, um ein Mehrfaches höher als in kleinen Betrieben. Im Osten Deutschlands dagegen spielt diese Strategie im Rahmen von BBWs eine weitaus geringere Rolle als in Westdeutschland. Die Schaffung von Teilzeitarbeit wird ebenfalls mit steigender Beschäftigtenzahl wahrscheinlicher. Den gewichtigsten Einfluss hat in diesem Zusammenhang die Zugehörigkeit zum Dienstleistungssektor, wo Teilzeitarbeit traditionell einen hohen Stellenwert besitzt.

Qualifizierungsvereinbarungen sind sowohl von der betrieblichen Auftrags- als auch Gewinnsituation abhängig. In Betrieben mit lediglich zufriedenstellender oder schlechter Auftrags- oder Gewinnsituation liegt die Wahrscheinlichkeit, dass Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines BBWs ergriffen werden, um etwa 50 % unter der in prosperierenden Betrieben. Offensichtlich verzichten Betriebe in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf gesonderte Qualifizierungsaktivitäten, selbst wenn diese ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern könnten. Auch Betriebsgröße, Standort und Wirtschaftssektor üben einen signifikanten Einfluss auf die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen aus.

Der bei der deskriptiven Analyse sich abzeichnende Einfluss der wirtschaftlichen Lage auf die Inhalte von BBWs wird durch die Logitmodelle weitgehend bestätigt und zudem genauer bestimmt. Monetäre Maßnahmen sollen unabhängig von der Auftragslage die Gewinnsituation verbessern. Dieses Ergebnis spricht für die Vermutung, dass die zunehmende Shareholder-Value-Orientierung in der Unternehmenspolitik einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Vereinbarung kostenreduzierender Einkommenseinschnitte hat.¹⁵

Die Auftragslage konnte als entscheidender Einflussfaktor für die Vereinbarung von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen identifiziert werden. Für die Gewinnsituation kann Gleichtes nicht zweifelsfrei festgestellt werden, obgleich die deskriptive Analyse dies nahe legte. Die empirische Evidenz in ihrer Gesamtheit legt die Vermutung nahe, dass beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen lediglich dann ein Thema sind, wenn die Auftragslage nicht gut ist und es um eine rasche Kapazitätsanpassung geht.

Die Schätzergebnisse für die Verlängerung von Arbeits- oder Betriebszeiten (Samstags-/Sonntagsarbeit) lassen sich wie folgt interpretieren: Bei guter Auftragslage helfen BBWs, die Kapazitäten rasch und kostengünstig auszuweiten. Dagegen findet der in der deskriptiven Analyse sich abzeichnende positive Einfluss der Gewinnsituation keine Bestätigung, wenngleich der Effektkoeffizient die erwartete Wirkungsrichtung ausweist. Insgesamt spricht die empirische Evidenz dafür, dass die Arbeits- und Betriebsnutzungszeiten eher in

12 McFadden R^2 zwischen 0,30 und 0,32. Ab einem Wert von 0,2 kann nach Andreß u.a. (1997:288) von einem starken Zusammenhang ausgegangen werden. Während ein Wert unter 0,05 einen eher geringen Zusammenhang vermuten lässt, kommen Werte über 0,4 % nur selten in der Praxis vor (ebd.).

13 $1/0,37=2,7$ (zur Berechnung des Kehrwertes vgl. Andreß u.a. 1997, S. 271)

14 Der (unstandardisierte) Effektkoeffizient $Exp(B)$ beträgt 2,5. Dies ist der Faktor, um den z.B. die Wahrscheinlichkeit, Arbeits- oder Betriebszeitverlängerungen zu vereinbaren, steigt, wenn keine Tarifbindung vorliegt. Ist er kleiner als eins, sinkt die Wahrscheinlichkeit, ist er größer als eins, steigt sie.

15 So wie Stellenstreichungen „in den Führungsetagen „in“ sind (Beckmann 2000), um dem Shareholder Value Prinzip gerecht zu werden (ebd.), könnte ja auch die Senkung der Lohnkosten „in“ sein, da die Gewinnsituation stets verbesserrungswürdig ist.

prosperierenden als in Betrieben mit mäßiger oder schlechter Wirtschaftslage verlängert wurden. Diese Vereinbarungen sind also weniger als Reaktion auf eine akute wirtschaftliche Bedrohung des Betriebes anzusehen. Sie dürften vielmehr mit anderen Problemkonstellationen wie Abwanderungsdrohungen bzw. alternativen Standort- und Investitionskalkülen zu tun haben. Diese Vermutung erhärtet sich, wenn man die in den BBWs zugesagten beschäftigungs- und standortsichernden Gegenleistungen der Betriebe in die Analyse einbezieht.

6

Beschäftigungs- und standortsichernde Zusagen

Bei den meisten BBWs handelt es sich, wie gezeigt, um Vereinbarungen mit Leistungen und Gegenleistungen. Den Maßnahmen, die für verbesserte Beschäftigungs- oder Standortbedingungen sorgen sollen, stehen beschäftigungs- und standortsichernde Zusagen der Betriebe gegenüber. Dabei haben die Betriebsleitungen ihre Gegenleistungen nicht unabhängig von der wirtschaftlichen Problemlage getroffen. Den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen haben häufiger Betriebe in schlechter wirtschaftlicher Lage vereinbart, während sich die Betriebsparteien auf den Erhalt der Belegschaftsstärke sowie auf Neueinstellungen eher in Betrieben in guter wirtschaftlicher Situation geeinigt haben (Tabelle 4). Investitionen am Standort wiederum, nach dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen mit fast 40 % die zweitwichtigste Gegenleistung, werden etwa ebenso oft bei guter wie bei weniger guter Wirtschaftslage vereinbart. Garantien von Produktlinien enthalten die BBWs dagegen häufiger in prosperierenden Betrieben.

Die Befunde für die Übernahme der Auszubildenden und den Verzicht auf Outsourcing stoßen auf Interpretationsgrenzen. Beide Zusagen sind vergleichsweise selten in prosperierenden Betrieben zu beobachten. Daraus ist aber nicht umstandslos der Umkehrschluss zu ziehen, dass Betriebe mit guter wirtschaftlicher Lage häufiger Outsourcing praktizieren oder seltener Auszubildende übernehmen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die beiden Tatbestände in Betrieben mit guter wirtschaft-

Tabelle 4: Relative Häufigkeit von beschäftigungs-/standortsichernden Zusagen und Wirtschaftslage¹ (in %)

	Auftragslage		Gewinnsituation	
	sehr gut/ gut	zufriedenstellend/ schlecht/ sehr schlecht	sehr gut/ gut	zufriedenstellend/ schlecht/ sehr schlecht
BESCHÄFTIGUNGZUSAGEN				
Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen	66	83	64	81
Erhalt der Belegschaftsstärke	20	12	18	14
Neueinstellungen	18	4	16	8
Übernahme der Auszubildenden	17	31	19	28
STANDORTZUSAGEN				
Investitionen am Standort	40	39	40	37
Garantie von Produktlinien	29	19	27	20
Verzicht auf Outsourcing	13	36	10	30
Sonstige Leistungen	20	21	21	21
Keinerlei Gegenleistungen/k. A.	9	3	11	2

1) Nur Bündnisse, die 1998 oder später abgeschlossen wurden.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000.

WSI Hans Böckler Stiftung

licher Lage weniger Probleme aufwerfen und deshalb seltener Verhandlungsgegenstand von BBWs werden.

Setzt man im nächsten Analyseschritt die beschäftigungs- und standortsicheren Zusagen in Beziehung zu den Maßnahmen, die die Bedingungen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit verbessern sollen, dann zeigt sich folgendes Bild. Unter den betrieblichen Gegenleistungen spielt der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, unabhängig von den in den BBWs vereinbarten Maßnahmen, eine herausragende Rolle (Tabelle 5). Interpretierbare Unterschiede zwischen den einzelnen Maßnahmen lassen sich nicht ausmachen. Zusagen, die Belegschaftsstärke zu erhalten, sind indes am häufigsten als Gegenleistung zu beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen vereinbart worden. Der Zusage, Neueinstellungen vorzunehmen, stehen überdurchschnittlich oft monetäre Anpassungen sowie der Abbau von Mehrarbeit gegenüber, aber auch relativ häufig beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen. Die zuletzt genannte Leistungskombination überrascht, da die überwiegende Mehrzahl der Betriebe, die diese Strategie vereinbart haben, insgesamt keine gute wirtschaftliche Lage aufweist. Die Übernahme der Auszubildenden tritt schließlich am häufigsten gemeinsam mit monetären Maßnahmen auf, wird aber auch vergleichsweise oft im Verein mit den übrigen Strategien zur Reduzierung des Arbeitsvolumens vereinbart.

Wie bereits weiter oben angedeutet, sind sowohl Zusagen, Investitionen am

Standort vorzunehmen als auch Produktlinien zu erhalten, insbesondere in denjenigen BBWs anzutreffen, die die Arbeits- oder Betriebszeiten verlängert haben. Dieser Befund erhärtet die Vermutung, dass dieser Bündnistyp vor allem darauf abzielt, die Produktionskosten zu senken und die Abwanderung von Betrieben oder die Verlagerung von Betriebsteilen an einen anderen Standort zu verhindern. Es geht nicht um akute, durch mangelnde Nachfrage verursachte Beschäftigungsprobleme. Fast zwei Drittel der BBWs, in denen die Arbeits- oder Betriebszeiten verlängert wurden, gehen mit der Zusage von Investitionen am Standort einher im Unterschied zu nur etwa 40 % bei sämtlichen BBWs. Ein ähnliches Bild zeigt sich für den Zusammenhang zwischen Zusagen, Produktlinien zu erhalten, und der gleichzeitigen Verlängerung von Arbeits- und Betriebszeiten. Während nur jeder fünfte Bündnisbetrieb diese standorterhaltende Zusage gegeben hat, sind es 45 % jener Betriebe, die die Arbeits- und Betriebszeiten verlängert haben. Am seltensten sind Zusagen über Erhalt von Produktlinien sowie Investitionen am Standort mit der Schaffung von Teilzeitarbeit verknüpft; die Ausweitung der Teilzeitarbeit ist ohnehin am seltensten an Gegenleistungen gebunden.

Dass der Verzicht auf Outsourcing mit der Vereinbarung von monetären Maßnahmen und der Modernisierung der Arbeitsorganisation vergleichsweise häufig gepaart ist, überrascht nicht. Kostensenkende und produktivitätssteigernde Maßnahmen verbessern die betriebliche Wettbewerbs-

Tabelle 5: Vereinbarte Maßnahmen und beschäftigungs-/standortsichernde Zusagen (in %)

	Beschäftigungs- sichernde Arbeitszeit- verkürzung	Verlängerung von Arbeits-/ Betriebs- zeiten	monetäre Maßnahmen	Abbau von Mehrarbeit	Schaffung von Teilzeitarbeit	Einführung von Altersteilzeit	Qualifi- zierung	Modernisierung der Arbeits- organisation	Gesamt
BESCHÄFTIGUNGS- ZUSAGEN									
Ausschluss betriebs- bedingter Kündigungen	66	72	67	64	62	71	62	69	67
Erhalt der Beleg- schaftsstärke	36	15	18	19	19	14	17	23	15
Neueinstellungen	19	15	21	20	13	11	11	14	12
Übernahme der Auszubildenden	36	20	48	37	40	37	26	27	27
STANDORTZUSAGEN									
Investitionen am Standort	51	63	48	44	29	46	45	47	40
Garantie von Produktlinien	19	45	23	19	7	27	29	25	21
Verzicht auf Outsourcing	20	20	30	31	24	28	23	28	21
Sonstige Leistungen	31	11	28	14	25	15	22	12	21
Keinerlei Gegenleis- tungen/k.A.	1	4	3	2	14	8	8	6	6

Sämtliche Bündnisse.
Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000.

fähigkeit. Schwieriger zu interpretieren ist dagegen der Umstand, dass sowohl die Einführung von Altersteilzeit als auch der Abbau von Mehrarbeit ebenfalls überdurchschnittlich oft mit dem Verzicht auf Outsourcing verknüpft sind. Eine mögliche Erklärung dafür könnte die vielfach praktizierte Möglichkeit sein, mit Hilfe der Einführung von Altersteilzeit sozialverträglich Beschäftigung abzubauen, indem auf finanzielle Zuschüsse verzichtet und frei werdende Arbeitsplätze nicht wieder besetzt werden (Klammer/Weber 2001). Der Abbau von Mehrarbeit kann kostenenkend und wettbewerbsfördernd sein, wenn er mit Hilfe von Zeitkonten erfolgt, dadurch Überstundenzuschläge entfallen und zugleich die betriebliche Anpassungsflexibilität zunimmt.

7

Fazit und Ausblick

Vereinbarungen zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Wettbewerbssituation haben sich relativ unabhängig vom gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus in weiten Teilen der Wirtschaft ausgebreitet. Sie finden in schwächeren Betrieben ebenso Anwendung wie in prosperierenden. Inhaltlich haben die Betriebsparteien komplexe Maßnahmenpakete vereinbart. Die Betriebsräte machen Zugeständnisse bei Arbeitszeit und Einkommen, sichern

Bereitschaft zu organisatorischen oder qualifikatorischen Maßnahmen zu, die die Bedingungen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit verbessern sollen. Als Gegenleistungen sagen die Arbeitgeber Beschäftigungs- und Standortgarantien zu. Überwiegend stärken und erweitern die in den BBWs vereinbarten Leistungspakete die betrieblichen Anpassungspotenziale für interne Flexibilität. Im Gegenzug geht dies z. T. auf Kosten externer Flexibilität.

Als allgemeiner Kern ist den BBWs gemeinsam, dass sie mit komplexen Vereinbarungen mittelbar oder unmittelbar betriebliche Beschäftigung sowie Wettbewerbsfähigkeit zu beeinflussen versuchen, wobei beide Aspekte eng miteinander verwoben sind. Zur Realisierung dieser Ziele schlagen die Bündnisse aber unterschiedliche Wege ein. Ablesen lässt sich dies an den markanten Unterschieden in den gegenseitig vereinbarten Leistungspaketen, die von der betrieblichen Wirtschaftslage abhängen. Betriebe mit mäßiger oder rezessiver Auftrags- und Gewinnlage reduzieren eher Arbeitsvolumen und Einkommen, während arbeits- und betriebszeitverlängernde Vereinbarungen vorrangig prosperierenden Betrieben vorbehalten sind. Im ersten Fall hat die Lösung akuter Beschäftigungs- und Wettbewerbsprobleme vermutlich einen ebenbürtigen Stellenwert, wohingegen im zweiten Fall der Wettbewerbsaspekt zunächst dominieren und der Beschäftigungsaspekt eher von mittelbarer Bedeutung und zudem unsicher sein dürfte. Hier

erscheint die These der Wettbewerbskoalitionen gerechtfertigt zu sein.

In dem Maße, wie sich BBWs ausbreiten und auch in prosperierenden Betrieben Anwendung finden, verlieren sie ihren Ausnahmeharakter, der ursprünglich für existenz- und beschäftigungsbedrohende Krisensituationen gedacht war. BBWs drohen zu einer neuen Regelungspolitischen „Normalität“ zu werden. Damit verlagern sich nicht nur immer mehr tarifliche Gestaltungselemente auf die betriebliche Aushandlungsebene und tarifliche Standards geraten zu bloßen Orientierungswerten. Die wettbewerbsbeeinflussende Wirkung von BBWs lässt einen Sog entstehen, der betriebliche Abstinenz schwer macht. Geht aber der für betriebliche Notsituationen reservierte Ausnahmeharakter verloren, der tarifliche Öffnungsklauseln begründete, dann schwinden auch die in Krisenbetrieben phasenweise eingeräumten Chancen, wieder Anschluss an die Marktentwicklung zu finden.

LITERATUR

- Andreß, H.-J./Hagenaars, J./Kühnel, S.** (1997): Analyse von Tabellen und kategorialen Daten, Berlin/Heidelberg/New York
- Autorengemeinschaft** (2001): Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 2000 und 2001, in: MittAB 1, S. 5 – 27
- Beckmann, M.** (2000): Unternehmenspolitik, Managerkontrolle und Personalabbau in Deutschland, in: MittAB 4, S. 594 – 608
- Bellmann, L./Ellguth, P./Seifert, H.** (1998): Weiße Flecken in der Tarif- und Mitbestimmungslandschaft, in: Mitbestimmung 11, S. 61 – 62
- Bispinck, R.** (2001): Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung, in: Seifert, H. (Hrsg.), Beschäftigen statt entlassen, im Erscheinen
- Bundesmann-Jansen, J./Groß, H./Munz, E.** (2000): Arbeitszeit '99, Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf
- Carstensen, V.** (2000): Arbeitsplatzsicherheit durch Arbeitszeitkonten, in: Backes-Gellner, U./Kräkel, M./Schauenberg, B./Steiner, G. (Hrsg.), Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik, München und Mering, S. 307 – 332
- European Commission** (2001): European Economy, No 4, Performance of the European Union labour market
- Eurostat** (2000): Erhebung über Arbeitskräfte, Reihe C3: Bevölkerung und soziale Bedingungen, Luxemburg
- Freyssinet, J./Seifert, H.** (2001): Negotiating Employment and Competitiveness, Dublin, im Erscheinen
- Groß, H./Munz, E./Seifert, H.** (1999): Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 505 – 520
- Heidemann, W.** (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung. Analysen und Handlungsempfehlungen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Klammer, U./Weber, H.** (2001): Flexibel in den Ruhestand? – Ergebnisse und Überlegungen zur Altersteilzeit, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 102 – 112
- Klenner, C./Ochs, C./Seifert, H.** (1998): Arbeitszeit und Strukturwandel, in: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Rehder, B.** (2001): Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen?, in: Seifert, H. (Hrsg.), Beschäftigen statt entlassen, im Erscheinen
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** (1999): Jahresgutachten: Wirtschaftspolitik unter Reformdruck, Stuttgart
- Schäfer, C.** (2001): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 65 – 75
- Seifert, H.** (1991): Mehr Zeitsoveränität durch variable Arbeitszeitgestaltung?, in: Semlinger, K. (Hrsg.), Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, Frankfurt/New York, S. 249 – 269
- Seifert, H.** (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 437 – 443
- Seifert, H.** (2001): Betriebliche Vereinbarungen zu Beschäftigung und Wettbewerb – Ein neuer tarif- und betriebspolitischer Ansatz, in: Abel, J./Sperling, J. (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuitäten, München und Mering, S. 187-199
- Sisson, K./Freyssinet, J./Krieger, H./O'Kelly, K./Schnabel, C./Seifert, H.** (1999): Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues, Dublin
- Sisson, K./Artiles, A.** (2000): Handling Restructuring. Collective Agreements on Employment and Competitiveness, Dublin
- WSI** (1997): WSI-Tarifhandbuch 1997, Frankfurt/M.
- WSI** (1999): Informationen zur Tarifpolitik, Elemente qualitativer Tarifpolitik 37, Düsseldorf