

Betriebliche Bündnisse für Beschäftigung

Mit vereinten Kräften

Unternehmen wählen unterschiedliche Strategien, um unbeschadet durch die Krise zu steuern.

Ist die wirtschaftliche Situation festgefahren, gehen manche den Weg, gemeinsam mit ihrer Belegschaft nach einer Lösung für ihren Betrieb zu suchen. Bündnisse für Beschäftigung werden geschlossen, in denen beide Seiten nach Kräften Zugeständnisse machen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern und Arbeitsplätze zu retten.



Die aktuelle Krise wurde durch Probleme im Finanzsektor ausgelöst. Folge war eine weltweite Rezession mit dramatischen Einbrüchen bei der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Bei der Überwindung der Probleme geraten zwangsläufig auch die Personalkosten in den Blickpunkt der Diskussion. Verglichen mit früheren Rezessionen ist ein Personalabbau über Al-

tersteilzeit und Vorruhestand nicht mehr sinnvoll, denn in der alternden Gesellschaft wird der Nachwuchs an Fachkräften knapp. Mit dem Rücken zur Wand versuchen manche Unternehmen, ihre Überlebensfähigkeit durch radikale Einschnitte zu sichern. Anderen erscheinen moderate zukunftsorientierte Anpassungen bei den Arbeitskosten, der Arbeitszeit sowie bei der Qualifikati-

on der Mitarbeiter als logische Fortsetzung des bisherigen Krisenmanagements.

Im Juli 2009 berichtete das Statistische Bundesamt, dass die Lohnstückkosten in Deutschland im ersten Quartal 2009 um 6,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen sind. Gründe dafür sind, dass viele Unternehmen die Strategie verfolgen, Überstunden auf den Arbeitszeitkonten abzubauen und Arbeitskräfte zu horten (vgl. auch den Artikel „Krisenanalyse und Empfehlungen – Das deutsche Arbeitsmarktwunder auf dem Prüfstand“ von Joachim Möller und Ulrich Walwei auf Seite 4). Auf diese Weise binden sie ihr hochqualifiziertes Personal. Zwar konnten die Analysen mit den Daten des IAB-Betriebspanels und der Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots für die letzten Jahre keinen flächendeckenden Fachkräftemangel feststellen. Dennoch gab es viele Betriebe, die ihre Stellen für Fachkräfte nicht, nur verspätet oder nur schwer besetzen konnten. Vor diesem Hintergrund gehört das Horten von Arbeitskräften zu den personalwirtschaftlich sinnvollen Instrumenten, um die einst mit hohen Suchkosten rekrutierten und mit weiteren Aufwendungen gut eingearbeiteten Mitarbeiter im nächsten Aufschwung noch an Bord zu haben. Dabei erwies sich Kurzarbeit bisher als sehr wertvolles und wichtiges Instrument, das aber mit zunehmender Dauer der Krise in Frage gestellt werden dürfte. Denn es ist eine teure Strategie, vor allem, wenn man sie über einen längeren Zeitraum verfolgt (vgl. auch den Artikel „Kurzarbeit – Atempause in der Krise“ von Hans-Uwe Bach et al. auf Seite 52).

Die Krisenstrategien der Betriebe

Aktuelle Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, dass am Ende des zweiten Quartals 2009 der Tiefpunkt der wirtschaftlichen Entwicklung erreicht sein dürfte. Auf dem Arbeitsmarkt steht aber zeitlich verzögert das Schlimmste noch bevor. Nun geht es aus betrieblicher Sicht darum, die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu überwinden und im Aufschwung zumindest dieselbe Wettbewerbsposition wie vor der Krise zu erreichen. Viele Unternehmen werden alles daransetzen, die Auswirkungen der Krise für ihre Beschäftigten so gering wie möglich zu halten und damit die

Voraussetzung zu schaffen, dass ihnen die erforderlichen Arbeitskräfte im Aufschwung zur Verfügung stehen.

Die Entscheidung über die zu wählende Strategie hängt im Einzelfall von der unternehmensspezifischen Ausgangslage und der antizipierten Dauer der Wirtschaftskrise ab. Ein pauschaler Ansatz ist sicherlich nicht zu empfehlen. Sind radikale Einschnitte zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig, hat Kostenreduzierung oberste Priorität. Für weniger stark und weniger dauerhaft von der Wirtschaftskrise betroffene Unternehmen bietet es sich an, die Kosten mit intelligenten Lösungen zu senken. Dabei sollten sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten, indem sie auf ihre Mitarbeiter und deren Kompetenz setzen. Gerade in der Krise können betriebliche Bündnisse für Beschäftigungs- und Standortsicherung ein Lösungsweg sein.

Die Geschichte der Bündnisse

Mit betrieblichen Bündnissen für Beschäftigungs- und Standortsicherung verfolgen deutsche Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre zwei Ziele: zum einen betriebliche Krisen zu überwinden und zum anderen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Damals wurde mit der Einführung von Öffnungsklauseln auf die Kritik an der Starrheit der Regelungen in Flächentarifverträgen reagiert. Bei betrieblichen Bündnissen handelt es sich um die Anwendung von tariflichen Öffnungsklauseln und Härtefallklauseln, die betriebliche Abweichungen vom Tarifvertrag „nach unten“ erlauben. Voraussetzung dafür ist meistens die Zustimmung der Tarifvertragsparteien. Aus den Daten des IAB-Betriebspanels 2008 geht hervor, dass ca. 14 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Bündnisbetrieben beschäftigt waren. In Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten waren es sogar über 40 Prozent, in der Investitions- und Produktionsgüterindustrie etwa jeder sechste Beschäftigte. Im IAB-Betriebspanel werden knapp 16.000 Betriebe zu personalwirtschaftlichen und geschäftspolitischen Themen befragt (vgl. Kasten „Ein Blick hinter die Zahlenfassade“ auf Seite 51).

In den Bündnissen bieten in der Regel sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber einen Beitrag an: Als



Gegenleistung für Konzessionen der Beschäftigten beim Entgelt und bei der Arbeitszeit sagen Unternehmen zu, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Im Unterschied dazu stehen bei einseitigen Sparprogrammen dem Entgegenkommen der Beschäftigten keine Zugeständnisse der Arbeitgeber gegenüber. Wenn die Sozialpartner zu einvernehmlichen Lösungen gelangen, stellt dies einen großen Vorteil für die Bündnisbetriebe und die betroffenen Beschäftigten dar: Soziale Härten durch Entlassungen können vermieden und betriebliche Besonderheiten berücksichtigt werden.

Zur Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit vereinbaren die Bündnispartner oftmals organisatorische Änderungen, wie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Funktionsbereichen, flachere Hierarchien oder eine Anpassung der angebotenen Produkt- und Dienstleistungspalette. Damit wird oftmals ein betrieblicher Qualifizierungsbedarf ausgelöst. Da die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen für die Betriebe nicht nur mit Lehrgangskosten, sondern auch mit Kosten für die Freistellung der Lehrgangsteilnehmer verbunden sind, kann darin durchaus eine Zukunftsinvestition gesehen werden. Wichtig ist die davon ausgehende Motivation für die Beschäftigten, denen der Arbeitgeber signalisiert: „Wir brauchen Sie“. Damit werden den Mitarbeitern nicht nur verlässliche Perspektiven aufgezeigt, sondern auch ihre Bindung an den Betrieb erhalten und weiter aufgebaut.

International vergleichend angelegte Untersuchungen zeigen, dass Deutschland in der Weiterbildung nur einen Platz im Mittelfeld einnimmt. Auf der einen Seite altert und schrumpft das Erwerbspersonenpotenzial; auf der anderen Seite steht der Übergang zur Wissensgesellschaft mit immer höheren Qualifikationsanforderungen. Vor diesem Hintergrund braucht es eine Qualifizierungsoffensive. Die Überwindung des Tiefpunkts der Wirtschaftskrise dürfte es den Unternehmen erleichtern, zukunftsorientierte Konzepte zu entwickeln und die geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen einzuleiten. Nach den Erkenntnissen aus dem IAB-Betriebspanel 2006 vereinbarte knapp ein Viertel der befragten Unternehmen betriebliche Bündnisse mit Qualifizierungsmaßnahmen. Das sind in erster Linie größere Betriebe.

Die Effekte betrieblicher Bündnisse

Bei dieser Erhebung wurde in den Jahren 2006 und 2008 auch nach der Nutzung von Bündnisvereinbarungen, nach den getroffenen Regelungen sowie nach relevanten betrieblichen Kennzahlen wie der Geschäftsentwicklung, der Personal- und der Qualifikationsstruktur gefragt. Damit ist es möglich, die Effekte betrieblicher Bündnisse zu analysieren. Ein zentrales methodisches Problem besteht bei solchen Untersuchungen darin, dass der Abschluss von betrieblichen Bündnissen zur Beschäftigungssicherung nicht zufällig erfolgt, sondern aufgrund bestimmter betrieblicher Bedingungen und auch vor dem Hintergrund der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigen insgesamt positive Beschäftigungseffekte, die aber statistisch insignifikant sind. Damit ist nicht nachweisbar, dass die betrieblichen Bündnisse ihren Ansprüchen im Bereich der Beschäftigungssicherung in einem wichtigen Feld gerecht werden.

Zusätzlich wurden in einem weiteren Schritt die Effekte der Bündnisse auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten ermittelt. Hier zeigt sich eine positive Wirkung betrieblicher Bündnisse. Allerdings engagieren sich vor allem solche Bündnisbetriebe stark in der betrieblichen Weiterbildung, die bereits vor dem Abschluss von betrieblichen Vereinbarungen für Beschäftigungs- und Standort-sicherung – verglichen mit anderen Betrieben – besonders weiterbildungsaktiv waren. Es stimmt zwar, dass die Wirtschaftskrise vor allem die gut aufgestellten Unternehmen in den wirtschaftsstarken Regionen trifft. Jedoch müssen auch diese Unternehmen die Zeit nutzen, um nicht im Wettbewerb zurückzufallen. Dazu gehört auch, dass sie mehr in Forschung und Entwicklung investieren. Eine Strategie, die beispielsweise die deutsche Automobilindustrie verfolgt. Mit solchen Investitionen wird ein zusätzlicher Qualifizierungsbedarf ausgelöst.

Fazit

Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf den Arbeitsmarkt werden erst in den nächsten Monaten voll zum Tragen kommen. Betriebliche Bündnisse können

dabei den bereits jetzt sichtbaren Anstieg der Lohnstückkosten reduzieren und damit härtere Einschnitte zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen, wie den Abbau von Arbeitsplätzen, begrenzen. Den Konzessionen der Beschäftigten beim Entgelt und bei der Arbeitszeit stehen Zusagen der Unternehmen gegenüber, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Oftmals werden in diesem Zusammenhang auch Investitionen zugesagt und organisatorische Änderungen und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Letztere sind aufgrund der demografischen Entwicklung allemal sinnvoll, um sich auf den zu erwartenden Fachkräftebedarf vorzubereiten. Allerdings zeigen empirische Untersuchungen auf der Basis der Daten des IAB-Betriebspanels, dass für übertriebene Hoffnungen

auf einen Beschäftigungsanstieg durch betriebliche Bündnisse kein Anlass besteht. Wichtig für die Beschäftigten ist aber, dass der Arbeitgeber ihren Forderungen – im Unterschied zu einseitigen Sparprogrammen – entgegenkommt. Für die Betriebe besteht der entscheidende Vorteil einer zukunftsorientierten Personalpolitik darin, dass sie die mit dem demografischen Wandel höchst wahrscheinlich einhergehenden wachsenden Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften lösen wird. Darüber hinaus kann es den Betrieben durch den Aufbau und den Erhalt einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern auch gelingen, deren Betriebsbindung zu verstärken.

Ein Blick hinter die Zahlenfassade

Die Daten der empirischen Studien zur Verbreitung und zu den Effekten betrieblicher Bündnisse für Beschäftigungs- und Standortsicherung wurden im Rahmen des IAB-Betriebspanels erhoben. Das ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgründen der Beschäftigung, die seit 1993 jährlich durchgeführt wird. Mittlerweile werden in mündlichen Interviews von TNS Infratest Sozialforschung bundesweit knapp 16.000 Betriebe aller Wirtschaftszweige und

Größenklassen angesprochen. Im Jahr 2006 wurden die Betriebe ausführlich unter anderem danach gefragt, ob und wann sie betriebliche Bündnisse für Beschäftigungs- und Standortsicherung abgeschlossen haben, welche Konzessionen die Arbeitnehmer vor allem beim Entgelt und bei der Arbeitszeit gemacht haben und wie die Zusagen der Arbeitgeber aussahen. Im Jahr 2008 konzentrierten sich die Fragen an die Betriebe auf die (fortdauernde) Geltung der Bündnisse.

Literatur

Bellmann, Lutz; Gerlach, Knut; Meyer, Wolfgang (2008): Company-Level Pacts for Employment. In: *Journal of Economics and Statistics*, Band 228, S. 533–553.

Crimmann, Andreas; Wießner, Frank (2009): Verschnaufpause dank Kurzarbeit. IAB-Kurzbericht 14/2009.

Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2008): Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: *Industrielle Beziehungen*, 15. Jg., Heft 3, S. 209–232.

Fischer, Gabriele; Dahms, Vera; Bechmann, Sebastian; Bilger, Frauke; Frei, Marek; Wahse, Jürgen; Möller, Iris (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. IAB-Forschungsbericht 03/2008.

Der Autor



Prof. Dr. Lutz Bellmann

ist Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.

lutz.bellmann@iab.de