

## Vom internen Arbeitssystem zur Dezentralisierung: Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien

Teipen, Christina

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Teipen, C. (1997). Vom internen Arbeitssystem zur Dezentralisierung: Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 1996 in Dresden ; Band 2: Sektionen, Arbeitsgruppen, Foren, Fedor-Stepun-Tagung* (S. 161-165). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-139291>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### 3. Vom internen Arbeitssystem zur Dezentralisierung: Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien

Christina Teipen

In der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussion wird die Frühverrentung zuweilen als Strategie gebrandmarkt, auf Kosten öffentlicher Kassen betriebliche Personalkosten zu senken. Mit dieser Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung möchte ich mich hier nicht befassen, sondern mit der Frage, was die Nutzung der Frühverrentung über die Moralökonomie und die mikropolitischen Strukturen *innerhalb* von Betrieben aussagt.

Ich werde in einem ersten Schritt eine Typologie zur Rolle von Frühverrentungen in Betrieben vorstellen. Dabei wende ich mich der Frage zu, inwiefern die Frühverrentungen typischen mikropolitischen Regeln in spezifischen Arbeitskräftestrategien entsprechen. In einem zweiten Schritt gehe ich der Frage nach, inwiefern der Stellenwert der Frühverrentung und die damit verbundenen betriebspolitischen Legitimierungsmuster durch eine neue Dezentralisierungsstrategie verändert werden können.

#### 1. Typologie der Rolle von Frühverrentungen in Betrieben

Die Fallstudie ist in einem Forschungsprojekt unter der Leitung von Prof. Kohli entstanden, in dem wir die Rolle von Frühverrentungen in zwanzig Betriebsfallstudien untersucht haben. Die Ergebnisse der ersten Phase beziehen sich auf die wirtschaftlichen Krisenjahre von 1992 bis 1994 mit ihrem enormen Arbeitsplatzabbau. Daher war die Varianz der vorgefundenen betrieblichen Strategien relativ gering. Man kann unsere Ergebnisse auf den Nenner bringen, daß in westdeutschen Großbetrieben und in allen ostdeutschen Betrieben die Frühverrentung das wichtigste Instrument zur Bewerkestellung von Personalabbau darstellt. Innerhalb dieses allgemeinen Trends haben wir anhand der Fallstudien drei grundlegende Typen entwickelt.

*Typ I, die aktiven Gestalter von firmeninternen Frühverrentungsregelungen*, umfaßt Großbetriebe mit internen Arbeitssystemen. Der Vorruhestand, der auf Freiwilligkeit und guter finanzieller Ausstattung basierte, wurde von den Beschäftigten als ein Angebot der Betriebe gewertet, das den Übergang in den wohlverdienten Ruhestand ein paar Jahre früher ermöglichte. Gleichzeitig konnten Frühverrentungen die Kostenprobleme lösen. Hier kann an die Konzeption einer moralökonomischen Fundierung des Ruhestands zurückgegriffen werden (Wolf 1988, Kohli 1987).

Ich gehe noch ein Stück weiter: Es sagt etwas über die mikropolitische Konstellation im Unternehmen aus, ob sozial-legitime Personalabbaumaßnahmen wie die Frühverrentung gewählt werden. Die Frühverrentung ist ein Personalabbauminstrument, das aus den spezifischen Legitimierungsregeln der internen Arbeitskräftestrategie herrührt. Die Wahl der Frühverrentung als Kriseninterventionsinstrument zeugt im internen Arbeitssystem davon, daß wir es mit einer hierzu passenden, also stark konsensorientierten Konstellation industrieller Beziehungen und einer entsprechenden Sozialverfassung des Betriebes zu tun haben

(vgl. Teipen/Zierep 1996). Am zentralen Stellenwert der konsensuellen Frühverrentung dokumentiert sich die moralökonomische Struktur von internen Arbeitssystemen.

Unseren *Typ II, die reaktiven Ausgestalter*, bilden Betriebe mit Arbeitssystemen vom Typ des Facharbeiterbetriebes und mit tayloristischer Arbeitsorganisation sowie ostdeutsche Unternehmen. Unter diesen Bedingungen stellt sie nur ein Ausgliederungsinstrument unter anderen dar und verhindert nicht wie in Typ I Ausgliederungen von jüngeren Beschäftigten. Es werden auch Alternativen zur Frühverrentung genutzt: zum Beispiel flexibel disponierbare Beschäftigungsverhältnisse oder die Personalreduktion nach Leistungskriterien. Aufgrund der schlechteren finanziellen Ausstattung trägt die Frühverrentung hier kaum den Charakter einer sozialverträglichen Lösung.

Innerhalb des *Typs III, den Betrieben ohne Frühverrentung*, werden auch die Vorteile Älterer genutzt. Beispielsweise ist das Management eines Pharmaunternehmens dabei, ein funktionierendes internes Arbeitssystem aufzubauen. In dieser Aufbauphase werden gerade die wenigen älteren Beschäftigten als »ruhender Pool« gebraucht und Frühverrentungen nicht unterstützt.

## *II. Die Dezentralisierungsstrategie des Chemieunternehmens*

Aus der dargestellten Typologie greife ich hier exemplarisch den Fall eines Chemieunternehmens des Typs I heraus. An ihm sollen die Auswirkungen eines betrieblichen Strategiewechsels auf die bisherige Konstellation illustriert werden. 1992 war es in eine Krise geraten, die alle bisherigen Tiefpunkte unterbot. Der existenzbedrohende Zusammenbruch des Absatzmarktes traf das Unternehmen in einer Situation, in der die betrieblichen Interaktionsbeziehungen weitestgehend erstarrt waren. Die Bewegungsunfähigkeit der betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation (Lutz 1987) erschwerte es dem Unternehmen, sich aus der fatalen Bankrottlage herauszuarbeiten. Das Management stand vor der Herausforderung, den großen Tanker in irgendeiner Weise wieder auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu machen. Die Produktion mußte neu darauf abgestimmt werden, daß es starke internationale Konkurrenten gab, die mit immer neuen und vor allem auch billigeren Produkten auf den Markt drängten. Der Personalabbau über die Frühverrentung als ein Ausdruck der starken internen Bindungen konnte nur kurzfristig einen Teil der Kostenprobleme abfedern.

Das Top Management reagierte mit einer Dezentralisierung der Unternehmensstruktur, die an an drei Entwicklungslinien festzumachen ist:

*Die Unterordnung der Dienstleistungen unter die Produktion.* Die internen Dienstleistungsbereiche sind dezentralisiert worden. So werden auch die Serviceleistungen des Personalbereichs stärker nach den Interessen der Produktion ausgerichtet.

*Die strategische Dezentralisierung.* Die Auflösung des Unternehmenszusammenhalts steigert vor allem die Flexibilität für die Unternehmensspitze. Im Krisenfall sollen sich die Unternehmensteile nicht mehr gegenseitig unterstützen. Stattdessen ist die Schwelle der Schließung eines Betriebsteils erheblich gesenkt worden. Als weitere Mittel zur Kostensenkung dienen Ausgründungen und Joint Ventures.

*Das Shareholder-Modell.* Damit werden die betrieblichen Aktivitäten der Erreichung einer Rendite von 15 % untergeordnet. Die neue Devise lautet: »Was sind wir den Geldgebern schuldig?«

Die Krisenbewältigungsstrategie steht im Kontext einer wissenschaftlichen Diskussion um eine dezentrale Koordinierung, also der Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf kleinere Organisationseinheiten oder niedrigere Hierarchieebenen. Ein Ansatz, der auch eine Verbesserung gesellschaftlicher Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse ermöglichen soll, ist die von Piore und Sabel (1985) entwickelte »Theorie der flexiblen Spezialisierung«. Die Kurzfristigkeit der nur projektbezogenen Kooperation in der Variante der »virtuellen Integration« nach Voskamp/Wittke (1994) erübrigt hingegen für die Unternehmen die Rücksichtnahme auf gesellschaftliche Akteure mit anders gelagerten Interessen.

Anhand des vorgestellten Falls soll untersucht werden, welche Auswirkungen die Reorganisationsen auf die Arbeitskräftestrategie und die Frühverrentung haben können. Dabei sind verschiedene Dimensionen zu betrachten.

*Zum ersten* bringt die Umorientierung im Fall des Chemieunternehmens eine Neudefinition der Rolle der Älteren mit sich. Ein langfristiger Verbleib der Beschäftigten im Betrieb gilt nicht mehr als belohnenswert. Stattdessen sollen diese sich jeweils flexibel an schnell wechselnde Marktbedingungen anpassen. Hierfür sind eher universelle Fähigkeiten gefragt, auf die bei speziellen Anforderungen im dynamischen internationalen Qualitätswettbewerb aufgebaut werden kann.

Wegen ihrer neuen Kostenverantwortlichkeit müssen die dezentralen Personalabteilungen die Produktivität der Beschäftigten viel kurzfristiger kalkulieren. Dies erschwert die interne Strategie, eine langfristige Arbeitsplatzsicherheit als Motivationsinstrument zu gewähren. Mit einem neu ausgehandelten Hausentgeltvertrag, der sehr starke Leistungskomponenten enthält, hat sich das Management von der senioritätsorientierten Entlohnungspolitik entfernt.

Mit der neuen Unternehmensstrategie nähert sich das Unternehmen somit dem Typ des Facharbeiterbetriebes. Sie versieht die internen Karriereleitern mit unsicheren Sprossen. Schon ist es für Auszubildende nicht mehr selbstverständlich, in das Unternehmen übernommen zu werden. Mit anderen Worten: Die internen Karrieren werden schwerer antizipierbar und weniger verläßlich. Das bisherige Gefüge von reziproken Normalitätserwartungen im Großunternehmen wird zugunsten einer Orientierung der betrieblichen Untereinheit am jeweiligen Aktienwert aufgeweicht.

*Zum zweiten* ist die Regel, daß die Frühverrentung wegen ihrer Sozialverträglichkeit weitgehend das einzige Personalabbauinstrument sein durfte, immer stärker durchlöchert worden. Die Vorbedingung der Freiwilligkeit wurde immer »großzügiger« interpretiert. Je länger der Personalabbau andauerte, umso nachdrücklicher wurden auch die Überzeugungsmethoden der Personalabteilung und der direkten Vorgesetzten. So wurde die Anknüpfung an die soziale Konstruktion, daß die Frühverrentung sozialverträglich sei, nach und nach überstrapaziert. Daneben hat die neue Unternehmensstrategie den Weg auch für andere nicht-konsensuelle Personalkostensenkungen geebnet. Die Rücksichtnahme auf bisherige sozialpolitische Standards gilt als Verletzung der neuen Effizienzmaßstäbe. Es werden daher nicht mehr nur diejenigen Beschäftigten gehen, die dies sowieso freiwillig

wollen, was bisher bei den Älteren unterstellt wurde. Ausgliederungen hängen stattdessen jeweils von der besonderen Geschäftssituation der Business Unit ab. Es werden punktuell über alle Altersgruppen hinweg diejenigen Beschäftigten ausgegliedert, deren betriebliche Einheit nicht genug Gewinn abwirft. Dabei werden auch jüngere Beschäftigte entlassen.

Dieser Schwenk bedeutet eine Kehrtwendung in moralökonomischer Hinsicht. In der Dimension der Orientierung an moralischen Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten bilden die beiden Aussiebefahren, also die freiwillige Frühverrentung oder der Personalabbau je nach wirtschaftlicher Situation der Business Unit, zwei markante Gegenpole. Daß die freiwillig gewählte Frühverrentung als das dominante Personalabbauinstrument an relativem Gewicht verliert, sagt also viel über die neue mikropolitische Struktur der Dezentralisierungsstrategie aus.

Daß das Kriterium der Sozialverträglichkeit in der neuen Strategie an Bedeutung verliert, muß nicht automatisch mit einem Rückgang des Moralischen an sich verbunden sein. Es zeichnet sich mit der Devise »Was sind wir den Geldgebern schuldig?« aber ein neues Legitimationsmuster ab, das sich auf einen anderen Adressaten verlagert. Offenbar soll damit ein Abrücken von dem klassischen Ausgangspunkt gegenseitiger Reziprozitätserwartungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eingeleitet werden. Stattdessen wird auf einen moralischen Verpflichtungszusammenhang der neuen Verantwortungseinheit der Beschäftigten und dem dezentralen Management verwiesen. Was aber einen entscheidenden Unterschied zu der Reziprozitätsnorm zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ausmacht, ist, daß aus der Verpflichtung gegenüber den Geldgebern keine Rechte entspringen. Diese normative Konstruktion ermöglicht, daß die privilegierte Position der Beschäftigten untergraben wird.

Bisher erwiesen sich die Frühverrentungen für den Betriebsrat als ein optimales Thema, um seine Verhandlungsmacht zu dokumentieren. Gegenüber der Dezentralisierung des Unternehmens und der Auslagerung ganzer Betriebsteile hat er nun wesentlich weniger Handhabemöglichkeiten. Hier bleibt ihm lediglich eine Politik der Schadensbegrenzung. In jedem einzelnen Fall von Ausgründungen mußten bisher einzelne Verhandlungen über die Beibehaltung von bisherigen Sozialstandards geführt werden. Der nächste wichtige Dezentralisierungsschritt liegt im Juli 1997 an. Dann werden alle bisherigen Geschäftsbereiche zu eigenständigen Firmen werden. Die Zersplitterung wird also *zum dritten* die autoritativen Ressourcen des Betriebsrats beschneiden. Die Gesamtzahl der Betriebsratsmitglieder wird zwar ansteigen. Diese werden aber unterschiedlich gerichtete Interessen zu vertreten haben. Dies bedeutet keinesfalls eine Stärkung, sondern eine Schwächung des Betriebsrats.

## Literatur

- Kohli, M. 1987, Ruhestand und Moralökonomie. In: Heinemann, K. (Hg.), Soziologie wirtschaftlichen Handelns. Opladen (Sonderheft 28 der KZfSS): 393-416.
- Lutz, B. 1987, Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt/Main.
- Piore, M. & C.F. Sabel 1985, Das Ende der Massenproduktion. Berlin.
- Teipen, C. & E. Zierep 1996, Konsensuelle und konfliktorische Frühverrentung. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 29: 334-338.
- Voskamp, U. & V. Wittke 1994, Von »Silicon Valley« zur »virtuellen Integration«. In: Sydow, J. & A. Windeler (Hg.), Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 212-243.

Wolf, J. 1988, Die Moral des Ruhestands. Berlin (Dissertation).

Dipl.-Soz. Christa Teipen, FU Berlin, Institut für Soziologie, Babelsberger Str. 14-16, D-10715 Berlin

#### **4. Gemeinwohl und Dezentralisierung am Beispiel der Reorganisation der Deutschen Telekom AG**

*Doris Blutner, Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe*

##### *1. Einführung*

Am Beispiel der Umwandlung eines staatlichen Unternehmens, der Deutschen Bundespost Telekom, in eine private Aktiengesellschaft wird deutlich, daß diese Transformation einerseits Gemeinwohlbezüge begrenzt und ökonomisiert. Andererseits sehen wir Hinweise darauf, daß aus den vervielfältigten Umwelten und Öffentlichkeiten, denen sich die Deutsche Telekom AG nunmehr gegenübersteht, Gemeinwohlorientierungen als Ansprüche reartikuliert werden, und so – als teilweise nichtintendierte Nebenfolgen der Umweltöffnung einer Organisation unter Unsicherheitsbedingungen – an Aktualität gewinnen.<sup>1</sup> Diese Überlegungen sind einzuordnen als ein Beitrag zur Debatte über die Einbettung von Organisationen des Wirtschaftssystems in soziale Beziehungen und Netzwerke (Granovetter 1985).

Vorausgesetzt ist ein empirisch offenes Verständnis von Gemeinwohl. Herkömmlicherweise ist es als Staatsaufgabe Gegenstand der politischen Theorie, als Ergebnis von Markprozessen Thema der Wohlfahrtsökonomie. Nun haben sowohl marktliche als auch staatliche Steuerung ihre Grenzen. Eine dritte Ebene, auf der sich Gemeinwohlbezüge artikulieren, erschöpft sich nicht in der zunehmenden Bedeutung von intermediären Institutionen, Verhandlungssystemen usw. Die Voraussetzung für deren Wirksamwerden bilden – darum geht es hier – öffentliche Diskurse, in denen sich Gemeinwohl zivilgesellschaftlich ausdrückt (Giegel 1992; Wagner 1992).

##### *2. Telekommunikation und Gemeinwohl*

Dem Gemeinwohl als Staatsaufgabe entsprach das »alte« Modell der Post als Infrastrukturmonopolist und Behörde. Deren Aufgabe war der Aufbau und die Erhaltung der technischen Infrastruktur der Telekommunikation. Sie erbrachte folgende Leistungen für das Gemeinwohl:

- Die Ermöglichung überörtlicher wirtschaftlicher Beziehungen,
- die Förderung wirtschaftlicher Entwicklung,
- den Ausgleich regionaler Ungleichheiten (Postler 1991),