

## Umsetzungen im Zuge des Personalabbaus in zwei Unternehmen der Automobilindustrie: Arbeitsbericht 2 (Fallstudien)

Maase, Mira; Mendius, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maase, M., Mendius, H. G., Schultz-Wild, R., & Sengenberger, W. (1976). *Umsetzungen im Zuge des Personalabbaus in zwei Unternehmen der Automobilindustrie: Arbeitsbericht 2 (Fallstudien)*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101118>

### 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.

Maase, Mira, Mendijs, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer;  
Sengenberger, Werner

Umsetzungen im Zuge des Personalabbaus in zwei Unternehmen der  
Automobilindustrie

Arbeitsbericht 2 (Fallstudien)

1976

München

<u>Inhalt</u>	Seite
I. Zum Untersuchungsgegenstand und Vorgehen	1
1. Innerbetriebliche Arbeitskräftebewegungen als Antwort auf betriebliche Probleme der Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	1
2. Untersuchung von Arbeitskräfteumsetzungen im Zusammenhang von Personalabbau	6
II. Die Umsetzungsaktionen in den untersuchten Unternehmen	10
A. Umsetzungen im Unternehmen 1	12
1. Zum Anlaß der Umsetzungen in ZW	12
2. Umfang der Umsetzungsaktionen und betroffene Arbeitskräftegruppen	13
3. Regelungen zum Umsetzungsverfahren	15
B. Umsetzungen im Unternehmen 2	19
1. Zum Anlaß der Umsetzungen in SW	20
2. Umfang der Umsetzungsaktionen und betroffene Arbeitskräftegruppen	21
3. Regelungen zum Umsetzungsverfahren	26
III. Zusammenfassende Überlegungen	30
1. Zur Unterschiedlichkeit der beiden Umsetzungsfälle	30
2. Umsetzungen als innerbetriebliche Anpassungsmaßnahme - mögliche Probleme aus betrieblicher Sicht	35
3. Folgen der Umsetzung für die Arbeitskräfte	40

Die Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen (wie auch umgekehrt) ist ein ständiges Problem betrieblicher Beschäftigungspolitik. Hierauf beziehen sich auch bestimmte Formen und Instrumente sogenannter qualitativer Personalplanung - z.B. Personalbeurteilung, Personalentwicklungs- und -einsatzplanung sowie etwa innerbetriebliche Stellenausschreibung - mit dem generellen Ziel, den im Betrieb verfügbaren Arbeitskräftebestand optimal im betrieblichen Interesse zu nutzen.

Es läßt sich ein ganzes Spektrum von Beispielen oder Anlässen aufführen, bei denen Betriebe mit solchen Zuordnungsproblemen konfrontiert sind.

- o Als quasi "tägliche" oder "regelmäßige" Anforderung stellt sich dies Problem bei häufigen und eher kurzfristigen Schwankungen des Personalbedarfs innerhalb und zwischen betrieblichen Produktionsbereichen. Es ergibt sich zum einen durch im einzelnen unvorhersehbare Schwankungen im Arbeitskräftebestand: Fluktuation, Fehlzeiten, Krankheitsausfälle etc. führen - bei gegebenem Gesamtbedarf - zu Unterschieden im vorhandenen Arbeitskräftevolumen zwischen einzelnen betrieblichen Bereichen und machen kurzfristige interne Arbeitskräfteverteilung notwendig.

Ebenso kann es zu kurzfristigen Schwankungen im Personalbedarf kommen, wenn 'Brüche' oder Engpässe im Produktionsprozeß auftreten, z.B. aufgrund von unvorhergesehenen Maschinenausfällen o. ä.

Interne Arbeitsbedarfsanpassungen als sozusagen "regelmäßige" Ausgleichsaufgabe werden zum ändern bei absatzmarktbedingten Variationen in der Nachfrage nach Arbeitskraft erforderlich, mit denen der Betrieb als strukturelle Marktbedingung rechnen muß: etwa wenn Zulieferbetriebe, die meist an kurzfristige Lieferaufträge gebunden sind, die Produktmengen oder Produktgestaltung immer wieder kurzfristig an die rasch wechselnden Kundenanforderungen anpassen müssen und damit vor der

ständigen Aufgabe stehen, die Arbeitskräfte entsprechend unterschiedlicher Produktionsauslastung in einzelnen Bereichen zuzuordnen bzw. umzuverteilen.

Von solchen Anlässen für interne Arbeitskräftebewegungen, die Betriebe kurzfristig, sozusagen als tägliche Routineaufgabe bewältigen müssen, lassen sich Prozesse unterscheiden, bei denen betriebliche Politik mit Anpassungsproblemen längerfristiger Art zu tun hat.

- o Das ist der Fall z.B. bei Maßnahmen der Rationalisierung oder bei größeren technischen Umstellungen, bei denen bisherige Arbeitsplätze vernichtet und/oder verändert werden, es also nicht um interne Personalumverteilungen zwischen vorhandenen Arbeitsplätzen geht. Hieran wird auch deutlich, daß Prozesse der Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen durchaus nicht nur als einseitige Anpassungen des Arbeitskräfteangebots an fixe Arbeitsplatz- bzw. Produktionsstrukturen vollzogen werden, sondern daß sie in der betrieblichen Durchsetzung häufig als komplexe wechselseitige Anpassungsprozesse ablaufen, in denen auch Produktions- und Arbeitsplatzstrukturen zum Bezugspunkt von Anpassungsveränderungen gemacht werden.

Im mancher Hinsicht zwischen diesen beiden Fällen liegt ein dritter Anlaß für Probleme innerbetrieblicher Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen:

Wenn etwa im Gefolge konjunktureller Schwankungen oder Verschiebungen auf den Absatzmärkten Veränderungen des Produktionsprozesses notwendig werden, so werden darauf bezogene Änderungen im Arbeitskräfteeinsatz ausgelöst. Hier können wir zwei Fälle unterscheiden: Einmal wird das Gesamtarbeitsvolumen stabil gehalten, Verschiebungen bzw. Änderungen werden auf der Produk-

tions- oder Marktseite vorgenommen, z.B. durch Aufnahme oder verstärkte Konzentration auf andere Produktarten, oder durch direkte Marktstrategien wie Änderungen der Lieferfristen etc.

Im anderen Fall wird eine Ausweitung oder Verringerung des Arbeitsvolumens in Anpassung an die Expansion oder Drosselung des Produktionsprogramms vorgenommen.

Diese Arten von Anlässen für Zuordnungsprobleme sind durch folgende spezifische Merkmale charakterisiert:

- Sie treten mehr oder weniger unerwartet auf (im Gegensatz etwa zu Rationalisierungs Vorhaben, die in gewisser Weise "planbare", zumindest betrieblich absehbare und steuerbare Prozesse darstellen).
- Sie sind nicht betrieblich, sondern relativ unmittelbar durch Außenbedingungen initiiert.
- Sie sind durch ein starkes Ungewissheitsmoment gekennzeichnet: Unsicherheit in Bezug auf eine Restabilisierung der Produktionslage charakterisiert die betriebliche Situation.

So standen die Betriebe insbesondere in der jüngsten wirtschaftlichen Rezessionsphase häufig vor eher unerwarteten, nach Dauer und Umfang wenig kalkulierbaren, eher "ungeplanten" Personalanpassungsproblemen, die sich im Zusammenhang mit absatzbedingten Produktionsrückgängen und entsprechenden Schwankungen im aktuellen Arbeitskräftebedarf stellten. Im Blickpunkt der Aufmerksamkeit standen dabei die Maßnahmen betrieblicher Beschäftigungspolitik, die das Anpassungsproblem sozusagen externalisierten über verschiedene Formen von Personalabbau: von Entlassungen über Aufhebungsverträge bis zu Maßnahmen vorzeitiger Verrentung.

In unserer Untersuchung gingen wir von der Vermutung aus, daß gleichzeitig auch versucht wird, Anpassungs- oder Zuordnungsprobleme intern zu bewältigen und daß damit Prozesse innerbetrieblicher Personalbewegungen deutlich zunehmen. Einen solchen internen Ausgleichsversuch stellen die Maßnahmen zur innerbetrieblichen Umsetzung von Arbeitskräften an andere Arbeitsplätze dar, die im Gefolge des Personalabbaus von Betrieben durchgeführt wurden.

Der wachsende Umfang derartiger innerbetrieblicher Umsetzungsaktionen von Arbeitskräften im Zuge der Beschäftigungsanpassung könnte auf ein verstärktes betriebliches Interesse an einer verstärkten Nutzung solcher interner Ausgleichsmöglichkeiten hindeuten. Es ließe sich die These aufstellen, daß dabei besonders zwei Determinanten oder Interessenskalküle eine Rolle spielen:

- o Zum einen ist von Bedeutung, daß die Möglichkeiten der Arbeitskräfteselektion beim Beschäftigungsabbau für die Betriebe durch verschiedene Bedingungen eingeschränkt sind.<sup>1)</sup> Der Personalabbau nimmt faktisch einen Verlauf, daß nicht genau die Arbeitskräfte den Betrieb verlassen, für die entsprechend kein Einsatzbedarf besteht;
- o zum andern kann es ein betriebliches Interesse am langfristigen Durchhalten bestimmter Arbeitskräftegruppen geben - z.B. Beschäftigte, in deren Qualifikation der Betrieb investiert hat und/oder bei denen er mit hohen Wiederbeschaffungskosten rechnen muß - an denen also langfristige Verfügungsinteressen bestehen, auch wenn deren Arbeitsplätze zeitweilig stillgelegt sind oder entfallen.

Mit innerbetrieblichen Umsetzungen hat der Betrieb nun ein Instrument an der Hand, das ihm erlaubt, die Selektion von Arbeitskräften und die von Arbeitsplätzen abzukoppeln und damit seine selektiven Beschäftigungsinteressen durchzusetzen.

1) Vgl. R. Schultz-Wild, Beschäftigungspolitik in der Krise, Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75, Campus Verlag, Frankfurt 1978.

## 2. Untersuchung von Arbeitskräfteumsetzungen im Zusammenhang von Personalabbau

---

Ziel dieses Teilprojektes ist es, eine erste Untersuchung von Umsetzungsaktionen größeren Ausmaßes und erste Identifizierung von Problemen bei der Durchführung dieser Maßnahme bzw. von möglichen problematischen Folgewirkungen, die auch unter Personalplanungsgesichtspunkten relevant werden könnten, vorzunehmen. Wir konzentrieren uns in dieser Studie auf Umsetzungen von Beschäftigten an andere Arbeitsplätze im Zusammenhang mit dem Personalabbau in den letzten Rezessionsjahren.

Folgende Komplexe sind unter anderem zu behandeln:

- o Zu untersuchen sind Ablauf, Umfang und Richtung der Umsetzungsaktionen sowie deren Regelung. Die Umsetzungsaktionen können verschiedenen Umfang und verschiedene "Reichweiten" und Mobilitätsrichtungen annehmen. So lassen sich in einem Unternehmen Beschäftigte innerhalb und zwischen Produktionsabteilungen umsetzen, zwischen Arbeitsplätzen mit gleichem oder unterschiedlichem Qualifikations- und Entlohnungsniveau, zwischen direktem und indirektem Produktionsbereich und schließlich - unter Einschluß regionaler Mobilität - zwischen verschiedenen Produktionsstätten.
- o Welche Kalküle und Probleme ergeben sich aus betrieblicher Sicht? Muß sich der Betrieb mit Barrieren oder Grenzen flexibler Umsetzbarkeit von Arbeitskräften auseinandersetzen? Stellen sich Probleme z.B. angesichts längerer Dauer bzw. Fristigkeit von Umsetzungsnotwendigkeiten?
- o Welche Probleme und Folgen sind für die betroffenen Arbeitskräfte abzusehen? Für die Arbeitskräfte können solche Umsetzungen mit erheblichen Auswirkungen verbunden sein, in Bezug auf Probleme der Aufrechterhaltung ihres Qualifikations-

niveaus, der Verdienstsicherung und der Qualität der Arbeitsbedingungen, also Probleme und Risiken beruflichen, materiellen und sozialen Abstiegs oder auch möglicher Blockierung von Aufstieg.

Als empirisches Feld wählten wir zwei Großunternehmen der Automobilproduktion.

In den Unternehmen der Automobilindustrie läßt sich in den Jahren 1974/75, der Zeit des starken Nachfrageeinbruchs, ein erhebliches Ansteigen solcher interner Personalbewegungen konstatieren. Es läßt sich auch feststellen, daß ein Großteil dieser Prozesse direkt oder indirekt durch den Personalabbau ausgelöst wurde.

Dabei ist darauf hinzuweisen, daß Umsetzungen anlässlich konjunkturell bedingten Personalabbaus begleitet oder "durchsetzt" waren von internen Personalumverteilungen, die aus anderen Ursachen - z.B. Rationalisierungsprozessen, technischen und organisatorischen Umstrukturierungen, Programmänderungen - resultieren. Jedoch ist in den untersuchten Betrieben empirisch nicht trennscharf auseinanderzuhalten, welche Fälle dem einen oder anderen Faktoren anzurechnen sind; gerade in einigen Unternehmen der Automobilindustrie waren z.B. die jüngsten Produktionseinschränkungen begleitet von Umstellungen des Modellprogramms, mit entsprechend veränderten Arbeitsplatzstrukturen.

Wenn wir den Untersuchungsgegenstand vom empirischen Zugang her auf Umsetzungsaktionen im Zuge des Personalabbaus eingrenzen, so ist uns klar, daß wir nicht ausschließlich Umsetzungen betrachten, die im streng kausalen Sinne aus Gründen der rezessionsbedingten Beschäftigungsreduzierungen erfolgten. Aus den erwähnten Gründen kann aber bei der Darstellung des empirischen Ablaufs in den untersuchten Unternehmen auf solche Differenzierungen nicht eingegangen werden. Dies scheint uns für die Fallstudienuntersuchung auch legitim, da Personalabbau aufgrund der Rezession zweifellos der wesentlich auslösende Faktor war.

Zur operationalen Abgrenzung der hier untersuchten Vorgänge: eine allgemein gültige und präzise abdeckende Definition von Arbeitskräfteumsetzung existiert bislang nicht. Für die Abgrenzung des Untersuchungstatbestandes nehmen wir hilfsweise auf die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes zur 'Versetzung' von Arbeitnehmern Bezug. Dabei ist einmal anzumerken, daß die dort vorgenommene Definition recht vage Formulierungen enthält und damit auch verschiedenartige Auslegungen zuläßt.<sup>1)</sup> Zum andern erschien es uns notwendig, in unseren empirischen Untersuchungen den Umsetzungsbegriff breiter zu fassen als die Versetzungsbestimmung und auch solche Formen von Umsetzung an andere Arbeitsplätze einzubeziehen, die nicht formell gesetzlich geregelt sind. Nach dem geltenden Betriebsverfassungsgesetz wird die 'Versetzung' eines Beschäftigten definiert als "Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Werden Arbeitnehmer nach der Eigenart ihres Arbeitsverhältnisses beschäftigt, so gilt die Bestimmung des jeweiligen Arbeitsplatzes nicht als Versetzung." (§ 95, Abs. 3 BetrVG).

Der einzelne Arbeitnehmer darf vom Unternehmer einerseits kraft Direktionsrecht nur dann auf einen anderen Arbeitsplatz versetzt werden, wenn der Arbeitsvertrag das ausdrücklich vorsieht. Sonst kann die Versetzung nur einvernehmlich erfolgen, oder es ist eine Änderungskündigung erforderlich. Bei einer Änderungskündigung gelten dann für den betroffenen Arbeitnehmer die einschlägigen Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes sowie für die Mitbestimmung des Betriebsrates die §§ 99 und 102 BetrVG.<sup>2)</sup>

- 
- 1) Vgl. u.a. F. Steigerwald, Die personelle Beteiligung des Betriebsrats an der Versetzung von Arbeitnehmern, Dissertation Würzburg 1976.
- 2) Der Betriebsrat hat bei den Versetzungen von Belegschaftsangehörigen im Einzelfall (§ 99 BetrVG) sowie bei der Aufstellung entsprechender, genereller Richtlinien (§ 95) ein Mitbestimmungsrecht, d.h. der Arbeitgeber hat die Zustimmung des Betriebsrats einzuholen. Zusätzlich können in den regionalen Tarifverträgen, bzw. den Haustarifverträgen der Unternehmen weitere Rechte der Arbeitnehmer begründet werden. Im Bereich unserer Untersuchungen sind so z.B. Ausgleichszahlungen bei Lohnherabstufungen im Zusammenhang mit Versetzungen für bestimmte Zeiträume geregelt.

## II. Die Umsetzungsaktionen in den untersuchten Unternehmen

Die Ausgangssituation, die zu den hier zu analysierenden Umsetzungen von Arbeitskräften führte, war die Nachfragekrise 1974/75. Näheres zu Art und Umfang des konjunkturellen Einbruchs sowie zu den Formen der Bewältigung durch die Unternehmen der Automobilindustrie ist ausgeführt im Arbeitsbericht 4 "Personalpolitik in der Absatzkrise - Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung" sowie in der umfassenden Untersuchung "Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise"<sup>1</sup> im Rahmen dieses Forschungsprogramms. Daher sollen hier einige knappe Angaben genügen, um die allgemeine Lage zu charakterisieren, aus der heraus es zu Verschiebungen von Beschäftigten innerhalb der Unternehmen kam.

Nachdem schon im Laufe des Jahres 1973 mit der Haltung eines Personenkraftwagens verbundene Kosten stark überdurchschnittlich gestiegen waren, brachte die sogenannte Ölkrise einen weiteren sprunghaften Anstieg der Treibstoffpreise einerseits, sowie Restriktionen in der Nutzung des Automobils (Sonntagsfahrverbote, Geschwindigkeitsbeschränkungen) andererseits. Diese Kostensteigerungen im Verein mit den unsicheren Erwartungen bezüglich des Automobils als Individualverkehrsmittel und nicht zuletzt die Auswirkungen der allgemeinen wirtschaftlichen Rezession auf Einkommensniveau und -verwendung führten zu einem erheblichen Rückgang der Käufernachfrage im Inland. Dazu kam, daß diesmal im Gegensatz zu früheren rezessiven Phasen ein Ausgleich über Verstärkung des Exports nicht gelang - im Gegenteil sank der Export auf den niedrigsten Stand seit über zehn Jahren (- 22 % bei Pkw). Insgesamt mußte 1974 die Produktion im Pkw-Sektor, für den wir uns im folgenden aus-

---

1) Vgl. R. Schultz-Wild, Beschäftigungspolitik in der Krise, Teil C, a.a.O.

## A. Umsetzungen im Unternehmen 1

Bei dem Unternehmen mit insgesamt über 50.000 Beschäftigten, das ausschließlich Personenkraftwagen herstellt, handelt es sich um eine Gesellschaft auf Aktienbasis, deren Grundkapital vollständig im Besitz eines amerikanischen Automobilkonzerns ist. Neben dem Hauptwerk mit Sitz der Gesellschaft, Hauptverwaltung und einem Großteil der Produktionsstätten, sowie drei weiteren kleineren Betrieben mit Zulieferaufgaben, existiert ein großer Produktionszweigbetrieb (im weiteren ZW), der im Zuge der Unternehmensexpansion Anfang der 60er Jahre in einem nordwestdeutschen Ballungsraum errichtet wurde; auf dies Werk ZW konzentriert sich unsere erste Falluntersuchung.

Die Personalentwicklung im gesamten Unternehmen wie auch den Einzelwerken war in den letzten Jahren durch starke Schwankungen gekennzeichnet; sie spiegelt die unmittelbare Anpassung der Beschäftigung an den betrieblichen Konjunkturverlauf wider. Von einem Belegschaftshöchststand von ca. 19.000 im 1. Halbjahr 1973 wurde die Beschäftigtenzahl in ZW während des Jahres 1974 bis zum Februar 1975 auf weniger als 15.000 reduziert. Schon ab März 1975 wurde bei erneutem Konjunkturaufschwung im gesamten Unternehmen auf Sonderschichten und Neueinstellungen umgeschaltet, bis März 1976 war in ZW nahezu der Vorrezessionsstand erreicht (ca. 17.600 Beschäftigte), und bis zu Anfang 1977 war die Belegschaft wieder auf fast 19.000 aufgestockt worden.

### 1. Zum Anlaß der Umsetzungen in ZW

Die innerbetrieblichen Umsetzungen wurden ausgelöst durch Disparitäten im Arbeitskräftebedarf, die unmittelbar im Gefolge der Personalabbaus, der vor allem durch Aufhebungsver-

träge<sup>1)</sup> durchgeführt wurde, auftraten. Hauptsächlich betroffen war der Lohnempfängerbereich; zwischen Sommer 1974 und Jahreswende 1974/75 schieden rund 3.000 Arbeitskräfte im Verlauf der Aufhebungsvertragsaktionen aus ZW aus. Obwohl der Betrieb eine Quotierung der Abfindungsangebote versuchte, gelang ihm keine präzise Steuerung der Abgänge gemäß seinen Arbeitskräftebedarfsinteressen: Zum einen verließen mehr Facharbeiter als erwünscht den Betrieb, zumal der regionale Arbeitsmarkt zu diesem Zeitpunkt noch alternative Beschäftigungschancen bot; und insgesamt entsprachen die Abgänge im produktiven Bereich nicht den - gemäß dem Bedarfsrückgang - erwünschten Proportionen. Die Folge waren Ungleichgewichte - Personalüberhänge in bestimmten Betriebsbereichen, Bedarfslücken in anderen Bereichen -, die die Aufrechterhaltung der Produktion selbst auf eingeschränktem Niveau behinderten: vor allem innerhalb des produktiven Betriebssektors zwischen den einzelnen Fertigungsbereichen, zum anderen zwischen indirekt produktivem und produktivem Sektor, da die Einschränkung der Produktion entsprechend Bedarfsrückgänge in den vor- und nachgelagerten Bereichen nach sich zog. Um dies Problem des Ausgleichs zu bewältigen, wurden interne Umsetzungen von Arbeitskräften vorgenommen. Sie begannen im Lohnempfängerbereich direkt im Anschluß an die erste große Abfindungswelle im Juli 1974.

## 2. Umfang der Umsetzungsaktionen und betroffene Arbeitskräftegruppen

Von den Umsetzungen im Zuge des Beschäftigungsabbaus waren vor allem Arbeiter betroffen. Bei den Angestellten wurden nur in geringem Umfang interne Umsetzungen vorgenommen, sie betrafen in erster Linie Meister.

1) Vgl. dazu die Arbeitsberichte 4: "Personalpolitik in der Absatzkrise" und 5: "Beschäftigungsanpassung in der Kraftfahrzeugindustrie"; sowie R. Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Teil C, a.a.O.

Zu den umgesetzten Arbeitskräftegruppen und der Richtung der Arbeitsplatzwechsel läßt sich zusammenfassend sagen: Der Schwerpunkt der Umsetzungen lag bei Produktionsarbeitern - Ungelernten und überwiegend kurzfristig Angelernten - die innerhalb des produktiven Bereichs auf andere Fertigungsarbeitsplätze umverteilt wurden. Dabei handelte es sich in der Regel um ähnlich geartete einfache Produktionstätigkeiten aus dem breiten Bereich wenig spezialisierter Montagearbeiten, zu deren Ausübung bis zum Erreichen der vollen Produktivität meist nur kurze Umstellungs- bzw. Einarbeitungszeiten von wenigen Tagen erforderlich waren.

Von geringerem Ausmaß waren dagegen Umsetzungen aus dem indirekt produktiven in den produktiven Sektor. Hierbei handelte es sich fast durchwegs (mit Ausnahme weniger Arbeitskräfte aus dem Bereich einfacher Lagerarbeiten) um qualifiziertere Fachkräfte, die in den der Fertigung vor- und nachgelagerten Abteilungen - wie der Inspektion, Wartung der Werksanlagen, Werkzeugzeugbau - tätig gewesen waren. Sie wurden in die Produktion, allerdings auf die anspruchsvolleren Arbeitsplätze, umgesetzt. Bei diesen Gruppen versuchte man, sie auch im neuen Einsatzbereich möglichst Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen entsprechend ihrem Qualifikationsniveau zuzuteilen.

In einem Fall wurde dazu sogar eine Umorganisation einer Produktionsabteilung vorgenommen. Als eine der ersten Umsetzungsaktionen wurde im Sommer 1974 eine Gruppe von Inspektoren in die Produktion versetzt, da infolge der Produktionseinschränkungen auch die Beschäftigung im unproduktiven Bereich entsprechend nach unten angepaßt werden mußte. Dies brachte aber faktisch kaum eine Änderung für sie, weder in der Tätigkeit noch im Verdienstniveau. Nach kurzem Einsatz für direkte Produktionsarbeiten konnten sie auch im neuen Einsatzbereich ihre bisherige Tätigkeit aufnehmen, denn im Zuge einer Umorganisation wurden Inspektionsarbeiten direkt in die Abteilung eingegliedert.

Was die Richtung der Mobilitätsprozesse betrifft - Aufstiegs- oder Abstiegsprozesse - so ergaben sich in der Mehrheit

der Fälle keine oder nur geringe Änderungen in der Lohngruppeneinstufung; dies waren allerdings meist Herabstufungen.

Dies ist wesentlich darauf zurückzuführen, daß das Gros der Umsetzungen innerhalb eines breiten, qualifikatorisch und lohnmäßig aber wenig abgestuften Bereichs relativ gering qualifizierter und spezialisierter Produktions- bzw. Montagearbeiten erfolgte. Den geringen Änderungen in Bezug auf Qualifikationsniveau und Tätigkeitsstruktur entsprachen damit auch geringe Diskrepanzen zwischen alter und neuer Lohngruppeneinstufung für die Masse der Umsetzungen im produktiven Bereich.

In diesen Fällen blieben die Umsetzungen (mit mehr oder weniger geringfügigen Änderungen) also eher horizontaler Umverteilungen.

### 3. Regelungen zum Umsetzungsverfahren

Hierbei geht es um zwei Aspekte: einmal die Handhabung bzw. Steuerung der internen Umverteilungen selbst, zum andern die Regelungen, die zwischen Unternehmensseite und Belegschaftsvertretung im Hinblick auf Vermeidung oder Ausgleich von negativen Folgen für die Arbeitskräfte getroffen wurden.

Die Durchführung der Umsetzungen hatte zunächst den Charakter einer informellen "Selbsthilfeaktion" der Abteilungen innerhalb des Fertigungsbereichs; die entsprechenden Bedarfslücken bzw. -überhänge wurden von den Meistern jeweils kurzfristig abgeschätzt, und dann wurden zum Ausgleich ad-hoc -Umverteilungen vorgenommen. Erst mit dem längeren Andauern und der Vergrößerung der Disparitäten im Zuge der Abfindungsabgänge sowie mit Bedarfsrückgängen und Umsetzungserfordernissen in den indirekt produktiven Bereichen kam es zu einer formelleren Regelung durch übergeordnete Betriebsinstanzen. Die längere Dauer und Vermehrung der Umsetzung schlug sich nämlich kostenwirksam nieder.

Der regionale Tarifvertrag sieht eine Lohngarantie bei Versetzung mit Änderung der Einstufung für die Dauer von 14 Tagen vor. Überschreitet die Umsetzung diese Frist, so erfolgte eine formelle Ummeldung des Betreffenden an die aufnehmende Abteilung. Diese mußte den neuen Mann nun in die abteilungsspezifische Kosten- bzw. Ausgabenrechnung übernehmen. Nach der Ummeldung gilt für den Umgesetzten prinzipiell die Lohngruppeneinstufung seiner neuen Tätigkeit.

Zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ging es in erster Linie um das Aushandeln von Regelungen, die die Folgewirkungen der Umsetzungen für die Arbeitskräfte betrafen: die Belegschaftsvertretung konzentrierte ihre Forderungen auf einen Nachteilsausgleich für die Betroffenen.

Charakteristisch für den Fall von ZW ist die Informalität der Regelungen, die überwiegend in Form mündlicher Absprachen zwischen beiden Parteien vorgenommen wurden. Im Gegensatz zum Fall des anderen Unternehmens wurden hier keine kodifizierten Festlegungen wie z.B. formelle Betriebsvereinbarungen getroffen.

Wesentlicher Hintergrund für die Überlegungen war die Ungewisheit des künftigen wirtschaftlichen Verlaufs: Man war sich über die weitere konjunkturelle Entwicklung der Branche bzw. des Unternehmens nicht im klaren und rechnete durchaus mit der Möglichkeit eines baldigen Wiederanstiegs der Nachfrage; in diesem Falle würde der Betrieb entsprechend seiner Strategie der unmittelbaren Anpassung an die Absatzlage mit einer schnellen Produktions- und Beschäftigungsausweitung reagieren und die Arbeitskräfte wieder auf ihre alten Plätze zurückversetzen.

Nicht zuletzt dürften bei den Beteiligten auch Erfahrungswerte der Vergangenheit eine Rolle gespielt haben: Man war mit schnellem Wechsel von betrieblichen Nachfrageeinbruch und Wiederaufschwung vertraut und besaß gewissermaßen Routine in der "Wechselbadpolitik" schneller Beschäftigungsanpassung.

Auf diesem Hintergrund wird der informelle Charakter der Regelung verständlich. Einerseits dürfte vor allem dem Management daran gelegen gewesen sein, sich mit kodifizierten Regelungen angesichts einer Ungewißheit der Entwicklung nicht zu sehr festzulegen (u.U. hätte eine solche formelle Vereinbarung dann auch Präzedenzcharakter für die Zukunft). Andererseits dürfte dies aber auch kennzeichnend dafür sein, daß man das Problem nicht so gravierend einschätzte, daß eine formalisierte Regelung zwingend erforderlich gewesen wäre. Auch von Seiten des Betriebsrats (der überdies gerade erst in sehr konfliktreichen Auseinandersetzungen mit dem Management über die Aufhebungsvertragsaktion gestanden hatte) ging man von vornherein mit der Einschätzung in die Verhandlung, daß die Umsetzungen sich als Maßnahmen von befristeter Dauer erweisen und ein Wiederaufschwung eine baldige Rückversetzung ermöglichen würde. Die Schwere der möglichen Nachteilsfolgen für die umgesetzten Arbeitskräfte ist aber wesentlich von der Dauer der Maßnahme abhängig bzw. davon, ob es sich um vorübergehende Änderungen mit befristeten Einbußen oder um endgültige Umsetzungen handelt, die dann ein endgültiges down-grading für die Betroffenen bedeuten würden. Von einer solchen Irreversibilität der Maßnahme war jedoch nicht von vornherein auszugehen.

Kernpunkt der informellen Regelung war die Einigung über einen Lohnausgleich für die Dauer der Umsetzung; d.h. für den Fall der Versetzung auf einen Arbeitsplatz mit niedrigerer Lohngruppeneinstufung die Weiterzahlung des bisherigen Verdienstes.

Dabei ist von Bedeutung (und dürfte dem Betriebsrat die Verhandlung erleichtert haben), daß die Umsetzungen faktisch kaum Auswirkungen auf die Lohnstruktur hatten. In der Mehrheit der Fälle ergaben sich keine oder nur geringfügige Herab-

stufungen; die Differenzbeträge betragen meist nicht mehr als 0,16 DM - 0,20 DM pro Stunde. Hier wirkt sich die Kopplung von Verdiensthöhe und Qualifikations- bzw. Tätigkeitsniveau in der Lohneingruppierung aus, denn überwiegend handelte es sich um Umsetzungen zwischen geringqualifizierten Montagearbeiten.

Im Fall von ZW blieb die Umsetzungsaktion ohne gravierende materielle und beruflich soziale Einbußen für die Arbeitskräfte und wurde von den Beteiligten im Nachhinein als relativ unproblematisch beurteilt. Entscheidend dafür ist der Umstand, daß sich im Fall 1 die Umsetzungen als befristete Maßnahmen von insgesamt relativ kurzer Dauer erwiesen; denn schon im Frühjahr 1975 setzte ein Wiederaufschwung der Nachfrage für den Betrieb ein, auf die er unmittelbar mit Produktionsausweitung reagierte. Der betriebliche Konjunkturaufschwung bedeutete zugleich die "Lösung" des Umsetzungsproblems; bereits im Sommer 1975 beginnend erfolgte in der überwiegenden Mehrzahl der Umsetzungsfälle bis Anfang 1976 eine Rückversetzung an den alten bzw. einen adäquaten neuen Arbeitsplatz.

Damit unterschied sich der Verlauf wesentlich von dem des zweiten Automobilwerks. Einige der Faktoren für die verschiedenartigen betrieblichen Entwicklungen der Umsetzungsprozesse - die auch die jeweiligen Verfahrensregelungen wesentlich beeinflussten - sollen im Anschluß an die Darstellung des zweiten Falles im vergleichenden Resumée diskutiert werden.

## B. Umsetzungen im Unternehmen 2

Das Großunternehmen mit knapp 100.000 Beschäftigten (1977) ist eine Aktiengesellschaft mit ca. 60 % privater und rund 40 % staatlicher Beteiligung. Zur AG gehören sechs inländische Werke mit Belegschaftsgrößen zwischen ca. 5.000 bis knapp 50.000 Beschäftigten.

Unsere Recherchen konzentrierten sich auf den jüngsten Zweigbetrieb SW, mit etwa 5.700 Beschäftigten eines der kleineren Werke. Dieser erst 1969 errichtete und von der technischen Ausstattung her modernste Betrieb des Unternehmens hatte zwei Produktionsbereiche: Motorenbau und Fahrzeugbau. Die Gründe für die damalige Standortwahl waren weniger unternehmens- als regionalpolitischer Natur, um die labile, stark monostrukturierte Wirtschaft des Raums zu verbessern. Der Einzugsbereich für die Arbeitskräfte überschneidet sich mit dem des nahegelegenen Hauptsitzes und zweier weiterer Produktionsbetriebe des Unternehmens.

Von der jüngsten Absatzkrise wurde das Gesamtunternehmen sehr stark betroffen; die Beschäftigungsentwicklung war schon seit Beginn der 70er Jahre durch ein starkes Auf und Ab gekennzeichnet. Die Gesamtbelegschaft wurde vom Höchststand von 130.000 im Jahr 1971 im folgenden Jahr um 10% reduziert, 1973 - in der Erwartung weiterer hoher Exporterfolge - wieder um 10.000 Arbeitskräfte aufgestockt, um dann im Gefolge des Nachfrageeinbruchs bis Ende 1975 um 26 % auf 93.000 gesenkt zu werden. Zur Bewältigung der Absatzkrise wurde zugleich eine unternehmensinterne Lösungsstrategie der 'Bereinigung' und Umverteilung der Produktion zwischen den Werken eingeleitet. Vom Abbau wurden daher die einzelnen Werke in unterschiedlichem Ausmaß erfaßt.

### 1. Zum Anlaß der Umsetzungen in SW

Das Werk SW, dessen Beschäftigtenzahl noch bis Mitte 1974 auf einen Höchststand von ca. 9700 gestiegen war, war bei der unternehmensinternen Verteilung der Abbaulast besonders stark betroffen; nicht allein hinsichtlich des Umfangs, auch was die kurze Zeit betraf, in der die Belegschaftsreduzierung erfolgen mußte: Während im Jahr 1974 der Abbau in SW mit rund 6,5 % auf rd. 9.000 Beschäftigte noch vergleichsweise gering blieb, wurde dann von Januar bis August 1975 das Personal um insgesamt ca. 40 % reduziert, davon allein im Zeitraum April bis August um mehr als ein Drittel. Ende 1975 waren noch etwa 5.300 Beschäftigte in SW verblieben. Unmittelbarer Hintergrund der Umsetzungsaktionen im Verlauf des Jahres 1975 in SW war die Unternehmensstrategie der Produktionsumverteilung zwischen den Werken, die zu einer einschneidenden Änderung der bisherigen Produktions- und Arbeitsplatzstruktur in diesem Zweigbetrieb führte. Im Zuge dieser Umverteilung wurde nämlich der Fahrzeugbau von SW abgezogen und von einem der anderen Produktionsbetriebe übernommen. Diese Maßnahme war in mehrfacher Weise besonders gravierend: Sie bedeutete die Auflösung eines geschlossenen Betriebsbereichs - "Schließung einer Fabrik in der Fabrik" - und besaß zugleich relativ endgültigen Charakter, da auf absehbare Zeit keine Wiederaufnahme der Fahrzeugproduktion zu erwarten war. Hierzu kam die kurze Frist von vier Monaten zwischen Bekanntgabe und Abschluß der Stilllegung, die dem Werk zur Durchführung blieb.

Der zum Zeitpunkt des Stilllegungsbeschlusses schon reduzierten Belegschaft standen drei Möglichkeiten formal zur Wahl:

- o das Ausscheiden aus dem Betrieb per Aufhebungsvertrag
- o eine Versetzung in das ca. 60 km entfernte Hauptwerk des Unternehmens oder

- o die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Werks SW.

Faktisch war jedoch davon auszugehen, daß nur unter der Voraussetzung erheblicher direkter Personalabgänge Umsetzungen innerhalb des Werks durchführbar waren. Von der im April verbliebenen Gesamtbelegschaft nahmen rund 30 % das Abfindungsangebot wahr, 3 % willigten in eine Versetzung ins Hauptwerk ein und 21 % wurden innerhalb des Werks umgesetzt.

Im weiteren befassen wir uns mit den Umsetzungsaktionen, die unmittelbar innerhalb des Werks SW vorgenommen wurden.

## 2. Umfang der Umsetzungsaktionen und betroffene Arbeitskräftegruppen

Von den innerbetrieblichen Umsetzungen im Jahr 1975 wurden insgesamt ca. 1770 Beschäftigte erfaßt, wobei der Schwerpunkt der Umsetzungsprozesse im Zeitraum April bis August lag.

Der Angestelltenbereich war von den Umsetzungen (wie auch vom Personalabbau - in 1975 ca. 10 % gegenüber einer Reduzierung von 40 % bei den Arbeitern) nur geringfügig betroffen. Nur knapp 4 % der Angestellten des Jahres 1975 mußten von ihren bisherigen Plätzen versetzt werden, und zwar weitgehend ohne Änderung ihrer bisherigen Einstufung.

Wir konzentrieren uns im weiteren auf den hauptsächlich betroffenen Arbeiterbereich. Im Zuge des Personalabbaus im Jahre 1975 betrug die Abgangsquote<sup>1)</sup> bei den Lohnempfängern

1) Die Abgangsquote (ebenso wie die Umsetzungsquote) wird hier analog zur BDA-Formel der Fluktuationsquote wie folgt berechnet:

$$\frac{\text{Zahl der Abgänge 1975} \cdot 100}{\text{Belegschaft im Jahresdurchschnitt 1975}}$$

55 %. Die Umsetzungsquote betrug für das Jahr 1975 - wobei der Schwerpunkt der Umsetzungen im Zeitraum April bis August, also innerhalb weniger Monate, lag - rund 26 %, d.h. gut jeder Vierte aus der Lohnempfängerbelegschaft mußte seinen bisherigen Arbeitsplatz wechseln.

Die Umsetzungen erfolgten fast ausnahmslos vom (stillgelegten) Fahrzeugbau in den Motorenbau.

Die im Zuge der Abfindungsaktionen ausgeschiedenen Arbeitskräfte kamen dagegen sowohl aus dem Fahrzeug- als aus dem Motorbau. Überhaupt haben die Abgänge von Personal aus dem Motorenbau es erst ermöglicht, daß ein Großteil der Fahrzeugbaumannschaft in diesen Bereich umgesetzt werden konnte.

Den Hauptanteil (etwa 60 %) machten Umsetzungen innerhalb des Akkordlohnbereichs aus, also im Bereich der Fertigung. Etwa ein Viertel der Versetzungen fand innerhalb des (indirekt produktiven) Zeitlohnbereichs statt, ca. 10 % waren Umsetzungen von Zeitlöhnern in die Fertigung zum Akkordlohn, die restlichen knapp 5 % Umsetzungen vom Akkordlohn- in den Zeitlohnbereich.

Anders als im ersten Fallbeispiel kam es in SW in erheblichem Ausmaß zu Umsetzungen auf niedriger eingestufte Arbeitsplätze im Vergleich zur Lohngruppe des bisherigen Arbeitsplatzes.

Eine Abstufung kann auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein: einmal auf Unterschiede im abgeforderten Qualifikationsniveau zwischen altem und neuem Arbeitsplatz; oder auf Unterschiede im physischen Belastungsgrad, die sich im Lohn durch das Vorhandensein oder Wegfall von Erschwerniszulagen äußern; schließlich kann die Lohnabstufung auch durch Wegfall von (am bisherigen Arbeitsplatz gezahlten) sonstigen Leistungszuschlägen zustandekommen. Solche Herabstufungen bedeuten in der Regel also Verdienstminderungen. Im Fall der untersuchten Umsetzungen bedeutete die Zuweisung eines niedriger bewerteten Arbeitsplatzes nicht unmittelbar faktischen Lohnverlust aufgrund einer Lohngarantieregelung.

Der geschätzte Anteil der Versetzungen auf niedriger bewertete Arbeitsplätze beläuft sich auf gut zwei Drittel aller Umsetzungen

bei den Lohnempfängern<sup>1)</sup>. Dieser spezifische Mobilitätsverlauf der Umsetzungen in SW muß unmittelbar im Zusammenhang mit der Produktionsumstrukturierung gesehen werden, die für das Werk eine Verschiebung der Lohngruppenstruktur nach unten zur Folge hatte. Mit der Einstellung bzw. dem Abzug des Fahrzeugbaus ging nämlich zugleich ein Anteil von Arbeitsplätzen am oberen Ende der Lohngruppenskala verlustig. Zwischen den beiden Produktionsbereichen hatte ein Lohngruppengefälle bestanden. Die Arbeitsplätze in der Fahrzeugproduktion lagen im Schnitt ein bis zwei Lohngruppen höher (Durchschnitt hier: Lohngruppen 4-6) als in der Motorenfertigung (Durchschnittslohngruppen 3-5). Mit dem Fahrzeugbau gingen nun Arbeitsplätze der Spitzengruppen verloren (v.a. die Bereiche der Lackiererei und des Rohbaus mit einem hohen Anteil an Spezialarbeiten bzw. Arbeiten unter erschwerenden Bedingungen), für die es kein Äquivalent und keinen Ausgleich im verbleibenden Fertigungsbereich gab. Unter diesen Voraussetzungen waren Herabstufungen für die aus dem Fahrzeugbau umgesetzten Arbeitskräfte eine unvermeidliche Folge.

Die Verschiebung in der betrieblichen Lohngruppenstruktur innerhalb des Fertigungsbereichs infolge des Produktionsabzugs - vor allem das Entfallen von Spitzenlohngruppen - läßt sich an der folgenden Tabelle deutlich absehen.

Lohngruppenbesetzung im Werk SW (Fertigungsbereich)  
in den Jahren 1974 und 1977

Lohngruppenbereich	% -Anteile der Fertigungslöhner	
	Dez. 1974	Juni 1977
unterer LG-Bereich	10,9	23,3
mittlerer LG-Bereich	50,1	51,4
oberer LG-Bereich	33,9	24,5
Spitzen-Lohngruppen	5,0	0,8

1) Über die Zahl der Herabstufungen innerhalb der Umsetzungen im Jahr 1975 liegen uns keine genauen Daten vor. Ihr Umfang läßt sich aber anhand statistischen Materials über die Zahl der Umgesetzten mit potentiellern Lohnverlust vom März 1976 abschätzen; der faktische Anteil dürfte allerdings noch höher liegen, da bis zum März 1976 vermutlich auch umgesetzte Arbeitskräfte in Zuge des Abbaus das Werk verlassen haben.

Das Ausmaß der lohnmäßigen Herabstufung gibt die nachstehende Tabelle wieder. Die Differenzen bewegten sich zwischen 0,01 DM und über 5 DM pro Stunde; im Durchschnitt lag die potentielle Verdiensteinbuße pro Arbeitsstunde bei 0,75 DM. Nur ein geringer Prozentsatz der Betroffenen konnte 1975 durch Weiterrückstufung wieder seine alte Lohngruppe erreichen, so daß im Frühjahr 1976 immer noch etwa jeder vierte Lohnempfänger im Werk sich auf einem niedriger eingestuftem Arbeitsplatz befand.

Lohndifferenzen infolge der Umsetzungen auf niedriger bewertete Arbeitsplätze im Werk SW - Stand 1.2.1976

Lohndifferenz pro Arbeitsstd. in DM zwischen altem und neuem Arbeitsplatz		%-Anteil der auf einen Arbeitsplatz mit niedrigerer Lohngruppe umgesetzten Lohnempfänger
bis 0,20 DM		17,8
0,21 " bis 0,60 DM		33,5
0,61 " " 1,00 DM		23,2
1,01 " " 2,00 DM		18,9
2,01 " " 3,00 DM		5,9
3,01 " " 5,33		1,0
		100,0

Neben der Folge lohnmäßiger Herabstufung, also zumindest potentieller Lohnverluste, müssen auch individuell belastende Auswirkungen und Begleiterscheinungen der Umsetzung an einen neuen Arbeitsplatz berücksichtigt werden, die nicht quantifizierbar sind. Schilderungen einzelner Betroffener läßt sich entnehmen, daß der Umstellungsprozeß mitunter mit deutlichen psychisch-sozialen Belastungen verbunden war.

Das betrifft einmal den Verlust bisheriger Arbeitskontakte und Kommunikationsmöglichkeiten, gekoppelt mit Einarbeitungs- und Anpassungsproblemen am neuen Arbeitsplatz.

Die Aufgabe der vertrauten sozialen Arbeitsumgebung wird v.a. dann besonders stark empfunden, wenn der Betroffene in eine Arbeitsgruppe mit eingespielten Arbeits- und Sozialkontakten wechseln muß und u.U. starken Anpassungsschwierigkeiten (z.B. bei Gruppenakkordarbeit) ausgesetzt ist. Hierzu kommt, daß die Arbeitskräfte in der Regel einzeln versetzt wurden und nicht zusammen mit ihrer alten Arbeitsgruppe oder Kollegen der alten Abteilung.

Belastungen bringt auch das Umsetzungsverfahren selbst mit sich, das die Einzelnen mitunter völlig unvorbereitet traf.

Die unter großem Zeitdruck vorgenommene Umsetzungsaktion wurde mitunter als "Umschaukeln" der Arbeitskräfte charakterisiert. Nicht selten erfolgte die Zuweisung auf den neuen Arbeitsplatz kurzfristig und ohne Vorankündigung von einem auf den anderen Tag, so daß weder der Betroffene selbst die Möglichkeit hatte, sich Anschauung oder Information über seine neue Tätigkeit zu verschaffen, noch die Bemühungen von Betriebsräten zum Zuge kommen konnten, die eine Steuerung der Umsetzungen versuchten, damit der neue Arbeitsplatz möglichst den alten Konditionen nahe kam.

Nicht zuletzt kann die Umsetzung auch mit einer Verschlechterung der physischen Arbeitsbedingungen verbunden sein, v.a. bei einem Wechsel zur Bandfertigung oder an eine Maschine, die ganztägiges Stehen verlangt.

Dies schließt den Umkehrfall nicht aus. So wurden im Fahrzeugbau eine Reihe von Tätigkeiten gerade deshalb so hoch eingestuft bzw. bezahlt, weil sie physisch belastend sind und unter ungünstigen äußeren Arbeitsbedingungen stattfinden. Beispiele sind Arbeiten in der Lackierabteilung (Spritz-, Grundierarbeiten etc.). Lohnmäßige Herabstufung ist daher nicht in jedem Falle mit Verschlechterungen im Niveau der Tätigkeit bzw. der Arbeitsbedingungen verbunden. So wurde z.B. der Fall einer Versetzung aus der Lackieranlage an einen niedriger eingruppierten Arbeitsplatz am Motorprüfstand geschildert, der aber von Arbeitsinhalt und -bedingungen her als zufriedenstellend empfunden wurde.

### 3. Regelungen zum Umsetzungsverfahren

Anders als im ersten Fallbeispiel waren die Umsetzungsaktionen im Unternehmen 2 Gegenstand formeller Verhandlungen zwischen Unternehmens- und Betriebsratsseite. Sie mündeten in unternehmensweiten Betriebsvereinbarungen, die für die Einzelwerke bindend waren und betrafen

- o zunächst eine befristete Lohngarantie für die Arbeitnehmer, die im Zusammenhang mit dem Personalabbau und Umstrukturierung im Unternehmensbereich auf einen Arbeitsplatz mit niedrigerem Verdienst versetzt wurden;
- o im weiteren Verlauf dann die Regelung einer finanziellen Abfindung für diejenigen, die nach Ablauf der Lohngarantiefrist nicht auf einen Arbeitsplatz mit dem früheren Verdienst versetzt worden waren.

Die Unterschiedlichkeit in der Art des Regelungsvorgangs, die sich für die beiden Fälle von Umsetzungsprozessen abzeichnet, ist wesentlich Ausdruck der Unterschiedlichkeit des jeweiligen Problemzusammenhangs, aus dem die Umsetzungen vorgenommen wurden (trotz gleicher genereller Ausgangsproblematik der Absatzkrise) und entsprechend unterschiedliche Zuspitzung erfahren. Einige Hintergrundmerkmale, die auch unterschiedliche Kalküle und Regelungen zum Umsetzungsproblem erklären, sollen im Anschluß an dieses Kapitel in einem Resümée diskutiert werden.

Hier wollen wir noch auf die zwei oben genannten wichtigsten Vereinbarungen im Zuge der Umsetzungen in Unternehmen 2 eingehen.

Die Möglichkeit der Gewährung eines befristeten Lohnausgleichs bei Umsetzungen auf niedriger bewertete Arbeitsplätze bis zu 6 Monaten war schon Bestandteil des geltenden Firmen-

tarifvertrags. Als absehbar war, daß innerhalb dieses Zeitraums für die Mehrheit eine Rückversetzung in die frühere Verdienstgruppe nicht möglich war, wurde die bisherige tarifvertragliche Regelung erweitert durch eine Verlängerung der Laufzeit mit gestaffelten Zeiträumen. Hauptkriterium für die Staffelung war die Dauer der Werkszugehörigkeit des Beschäftigten:

Werkszugehörigkeit:	Lohngarantie für:
bis zu 5 vollen Jahren:	18 Monate
mindestens 5 bis unter 10 Jahren:	20 Monate
mindestens 10 bis unter 15 Jahren:	22 Monate
mehr als 15 Jahre:	24 Monate

Diese unternehmensweit einheitliche Regelung zur Nachteils-minderung hat aber auch problematische Konsequenzen, insofern die formal gleichen Regelungen nicht auf die spezifischen (unterschiedlichen) betrieblichen Strukturen abgestimmt waren. Die unterschiedliche Verteilung der Krisenlasten auf die einzelnen Werke wurde damit nicht ausgeglichen.

Für die Betroffenen im Werk SW - das schon in besonderem Ausmaß vom unternehmensweiten Abbau und Umsetzungsmaßnahmen belastet worden war - ergaben sich daraus deutlich nachteilige Konditionen im Vergleich zur Situation anderer Unternehmens-teile:

Die Mehrzahl der Beschäftigten im Werk SW hat eine wesentlich kürzere Dauer der Werkszugehörigkeit als der Unternehmensdurchschnitt und konnte daher auch nur kürzere Garantienzeiten beanspruchen. Das zeigt die folgende Tabelle.

Verteilung der versetzten Lohnempfänger mit Lohnausgleich  
nach Dauer der Werkszugehörigkeit und der Lohngarantie  
(Stand März 1976, Angaben in %)

Dauer der Werks- zugehörigkeit (WZ) und der Lohngarantie	Anteil der versetzten LE mit Lohnausgleich	
	Werk SW	Unternehmen 2 insgesamt
bis zu 5 vollen Jahren WZ Lohngarantie 18 Monate	37,3	17,7
mindestens 6 bis unter 10 Jahren WZ Lohngarantie 20 Monate	49,6	35,0
mindestens 11 bis unter 15 Jahren WZ Lohngarantie 22 Monate	4,9	21,8
mehr als 15 Jahre WZ Lohngarantie 24 Monate	8,2	25,5
	100,0	100,0

Im Vergleich zu den älteren Werken mit hohen Anteilen lang-  
jährig Beschäftigter hatte dieser jüngste Zweigbetrieb  
einen Großteil seines Personals bei seiner Ansiedlung neu  
rekrutieren müssen und lediglich eine kleine Grundmannschaft  
aus den anderen Werken zur Einarbeitung der neuen Arbeits-  
kräfte übernommen. Der spezifischen Situation des Werks wurde  
mit dieser Regelung nicht adäquat Rechnung getragen.

Für die Dauer der Lohnausgleichszahlung wurden effektive  
Verdiensteinbußen infolge der Umsetzung vermieden. Die Pro-  
blematik einer endgültigen Herabstufung stellte sich jedoch,

So bedeuteten die Umsetzungen im Fall des ersten Werkes zeitweilige Arbeitskraftumverteilungen aufgrund vorübergehender innerbetrieblicher Disproportionalitäten - ausgelöst durch einen disproportional zum Bedarfsrückgang stattfindenden Arbeitskräfteabgang - bei prinzipiell unverändert gelassener Produktions- bzw. Arbeitsplatzstruktur. Hier ging es nach der erfolgten 'externen' Anpassung durch Personalabbau um einen Ausgleich innerhalb eines Betriebs; um die Nutzung von Flexibilitäten innerhalb des Einzelbetriebs zur Überbrückung von zeitweiligen Produktions- und Arbeitskraftbedarfsdisparitäten. Die Bedingungen für die Aufhebung der relativen Personaleinschränkung - die betriebsinternen Umsetzungen - waren unmittelbar geknüpft an einen betrieblichen Konjunkturaufschwung, insoweit bei Belegung der Nachfrage der Betrieb unmittelbar mit Produktionsausweitung und Wiederbesetzung der - vorübergehend ungenutzten - Arbeitsplätze reagieren würde.

Zwar bestand zunächst Unsicherheit über die künftige konjunkturelle Entwicklung, ein baldiger Wiederaufschwung wurde jedoch durchaus nicht ausgeschlossen.

Diese Situation ungewisser Dauer bei gleichzeitiger Annahme prinzipieller zeitlicher Begrenztheit des Anpassungserfordernisses prägt auch die Kalküle und Regelungen der Umsetzungsaktion im Werk ZW des Unternehmens 1.

Unter diesen Voraussetzungen schien es beiden Seiten zunächst angebracht, keine endgültig bindenden Regelungen zu treffen, bis sich erwies, ob es sich um eine Anpassung von Dauer oder nur vorübergehenden Charakters handelte. Dem Betrieb konnte das Zugeständnis eines nicht explizit befristeten Lohnausgleichs so lange tragbar erscheinen, wie er mit einem nur vorübergehenden Einbruch und einer quasi 'automatischen' Behebung des Problems durch erneute Nachfragebelegung, Wiederausweitung des Arbeitskräftebedarfs und damit Wiederangleichung von effektiver Bezahlung und Lohnstruktur rechnete, was sich dann auch als richtig erwies.

Tatsächlich führte die relativ rasch einsetzende Nachfrage- und Produktionsausweitung dazu, daß die Anpassungsmaßnahme

wieder rückgängig gemacht werden konnte. Gravierende Probleme, die erst als Folge langdauernder bzw. endgültiger Umsetzungen tatsächlich virulent werden, traten daher durch die Befristetheit der internen Anpassung - als vorübergehendes 'Herumschieben' von Arbeitskräften zwischen Bereichen unterschiedlicher Auslastung innerhalb eines Betriebs - gar nicht auf.

Die Prämissen im Werk SW des Unternehmens 2 waren dagegen wesentlich anders. Hier ging es bei den Umsetzungen nicht um betriebsinterne Ausgleichsprozesse aufgrund vorübergehender Einschränkungen bzw. innerbetrieblicher Disparitäten; die Umsetzungsaktion fand hier vielmehr aus der Situation einer einschneidenden Änderung der einzelbetrieblichen Produktions- und Arbeitsplatzstruktur statt.

Hintergrund ist die unternehmensweite Strategie der Bewältigung der Absatzkrise, die - anders als im Unternehmen 1 - die Anpassung nicht nur durch allgemeinen Beschäftigungsabbau suchte, sondern zugleich durch Nutzung von Anpassungsflexibilitäten zwischen den Betrieben des Unternehmens, um eine rationellere Zusammenfassung von unterschiedlichen Produktionsbereichen und damit eine Rationalisierung der Gesamtproduktionsstruktur zu erzielen. Diese neben dem direkten Personalabbau durchgeführte unternehmensinterne Umstrukturierung bedeutete zwar auf der Ebene des Gesamtunternehmens keinen unmittelbaren Arbeitskräfteabbau, insoweit es sich um Umverteilungen von Produktionskapazitäten im gesamten Unternehmen handelte. Auf der Ebene des Einzelbetriebs allerdings wirkte sich die Umverlagerung - wie im Fall von SW - als Teilstillelegung und damit als unmittelbarer Entzug von Arbeitsplätzen aus.

Die Umsetzungen im Fall 2 erfolgten also von vornherein nicht unter der Perspektive eines befristeten Anpassungserforder-

33

nissen, sondern unter der Bedingung eines langfristigen Entfallens von Arbeitsplätzen im Betrieb.

Auf dem Hintergrund dieses Verlaufs ist nun Bezug zu nehmen auf Funktion und Wirkung von Personalplanung. Unter den gegebenen Bedingungen war nicht davon auszugehen, daß Personalplanung die Notwendigkeit von Beschäftigungsanpassung - einschließlich Personalabbau - hätte verhindern können. Personalplanung könnte aber mit dazu beitragen, daß sich das auf Unternehmensebene entstandene Anpassungserfordernis nicht in einer ungleichmäßigen Verteilung von Abbau- und Umsetzungslasten niederschlägt.

Der tatsächliche Verlauf demonstriert jedoch deutlich einen Konflikt zwischen Unternehmens- und einzelbetrieblichen Interessenlagen; dieser Konflikt wird durch Personalplanung keineswegs gemildert oder gar verhindert, sondern Personalplanung wird geradezu ein Instrument der Durchsetzung von Gesamtunternehmensinteressen auf Kosten abhängiger Teilbereiche.

So bedeutete der Plan zur zwischenbetrieblichen Produktionsumstrukturierung auf Unternehmensebene den Versuch zur längerfristigen Verbesserung der Rentabilitätsbedingungen, wirkte sich für die einzelnen Zweigbetriebe aber in einer ungleichen Verteilung der Lasten der Krisenbewältigung aus.

Einzelbetriebliche Personalplanung steht damit vor einem doppelten Dilemma: einmal zeigt sich hier generell, daß eine Lösung des Problems der Bedarfsreduzierung, das sich auf einzelbetrieblicher Ebene unmittelbar niederschlug, nicht autonom vom betroffenen Teilbetrieb gesteuert werden kann. Damit sind der Möglichkeit des Einzelbetriebs, durch Planung auf Betriebsebene Spielräume und Problemlösungen durch Nutzung interner Flexibilitäten zu gewinnen, strukturelle Grenzen der Abhängigkeit von vorgeordneten Unternehmensplanungen gesetzt.

Zum zweiten wird der Konflikt noch dadurch verschärft, daß - anders als in der Situation einer Verschlechterung der Absatzbedingungen des Gesamtunternehmens - die Wiederbelebung der Gesamtnachfrage im Unternehmen nicht gleichermassen in einer Verbesserung der Situation der Einzelwerke resultierte - im Fall von SW blieb die Produktionseinstellung durch Abzug des Fahrzeugbaus unverändert best-

zum gegenwärtigen Zeitpunkt, da das Gesamtunternehmen mit seiner Produktion nahezu die Bedingungen vor dem Absatzeinbruch erreicht hat. Anders als im Fall 1 konnten also im Betrieb SW die Bedingungen und Erwartungen für erneute Bedarfsausweitung - und damit für eine Revision der Umsetzungsmaßnahme - nicht an einen Nachfrage- und Produktionsaufschwung im Unternehmen geknüpft werden.

Eine weitere Problematik bei einem solchen 'internen' Interessenkonflikt könnte darin bestehen, daß die Widersprüche zwischen Unternehmens- und einzelbetrieblichen Planungsinteressen gar nicht zu einer 'Veröffentlichung' kommen. In einer quantitativen Bestands- und Bedarfsaufstellung auf der Ebene des Gesamtunternehmens werden solche internen zwischenbetrieblichen Disparitäten auf den ersten Blick nicht transparent, und damit verringert sich unter Umständen der Druck für das Unternehmen zu einer kurzfristigen Behebung bzw. einem Ausgleich der ungleichen Lastenverteilung.

Für die weitere Analyse von Personalplanungsproblemen hätte dies zu bedeuten, daß eine "Beschränkung" der Untersuchungsperspektive auf die globale Unternehmensebene wie auf den bloßen Einzelbetrieb den Blick für solche möglichen internen Konfliktpotentiale eher verstellen würde; die Analyse muß also auch die spezifischen betrieblichen Wechselbeziehungen berücksichtigen.

Im Vorhergehenden wurde in einer Gegenüberstellung versucht, die spezifischen Hintergrundbedingungen herauszuarbeiten, die zu unterschiedlichen Verläufen der betrieblichen Umsetzungsaktionen führten sowie dazu, daß sich Problemfolgen der Umsetzungsprozesse jeweils in unterschiedlich gravierender Form ergaben.

Im weiteren wollen wir auf die Frage eingehen, welche Art von Problemen sich im Verlauf der internen Anpassungsaktio-

nen - auf dem Hintergrund der verschiedenartigen Ausgangsbedingungen - herauskristallisierten. Dabei geht es einmal darum, ob und welche Probleme sich aus betrieblicher Sicht stellen; zum zweiten sollen anhand der Untersuchung einige Problemfolgen aus der Sicht der betroffenen Arbeitskräfte herausgearbeitet werden.

## 2. Umsetzungen als innerbetriebliche Anpassungsmaßnahme - mögliche Probleme aus betrieblicher Sicht

Innerbetriebliche Umsetzungen von Arbeitskräften stellen für den Betrieb eine mögliche Form dar, das Erfordernis einer Anpassung von Arbeitskräften/Arbeitsplätzen intern zu bewältigen. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit und auf welcher Ebene nicht Probleme bzw. Grenzen in der Nutzung interner Flexibilitäten durch dieses Instrument auftreten. Anhand der spezifischen Fälle lassen sich hierzu einige Hinweise anführen.

Unmittelbar bietet sich die Frage an, ob und wieweit nicht von der gegebenen Arbeitskräftestruktur her, also auf der Qualifikationsebene, Barrieren für die Neuuzuordnung von Arbeitskräften an andere Arbeitsplätze gesetzt sind. Voraussetzung für die Durchführbarkeit von Umsetzungen ist ein Anpassungsvermögen auf Seiten der Arbeitskräfte an die Qualifikations- bzw. Tätigkeitsanforderungen der neuen Arbeitsplätze.

In den zwei untersuchten Fällen stellten sich nun die Flexibilitätsbarrieren auf der Qualifikationsebene als relativ geringfügig dar.

Als ein Indikator dafür kann der Umstand gewertet werden, daß die Umsetzungsverfahren selbst relativ pragmatisch auf den betroffenen Betriebsebenen abgewickelt werden konnten.

Die Koordination der Umsetzungen und die Regelung des Einsatzes wurden meist direkt von den Fachabteilungen bzw. von den Meistern vorgenommen.

Ein weiterer Indikator für Flexibilitäten auf der Arbeitskräfte-seite, d.h. für geringe "Reibungsverluste" bei der Anpassung an neue Arbeitsplätze, sind die relativ kurzen Einarbeitungszeiten. Für die Umstellung auf die neuen Arbeitsplätze war in den meisten Fällen nur eine relativ kurze Einarbeitungszeit (wenige Tage bis zu etwa zwei Wochen) bis zum Erreichen der vollen Produktivität erforderlich.

Als Bestätigung dieser Aussage kann das Beispiel eines Beschäftigten in SW gelten, der von der Lackierabteilung, wo er Arbeiten in der Tauchanlage und beim Unterbodenspritzen durchgeführt hatte, umgesetzt wurde auf einen Platz bei den Motorprüfständen. Nach seinem Bericht hatte die Umstellung zwar ein erhebliches Dazulernen an technischen Kenntnissen erfordert, sei aber insgesamt mit einer praktischen Einarbeitung von etwa zweieinhalb Wochen zu bewältigen gewesen.

Diese Flexibilität war umso höher, je mehr es sich um Umsetzungen innerhalb des Bereichs von einfachen, relativ unspezifischen Fertigungs- bzw. Montagearbeiten handelte. Die Reduktion und Nivellierung von Arbeitsanforderungen durch die Gestaltung des Produktionsprozesses<sup>1)</sup>, wie sie sich etwa an den Band- und Montagearbeitsplätzen gerade in der Massenfertigung im Automobilsektor demonstrieren läßt, stellen eine betriebliche Möglichkeit dar, erhöhte Flexibilität in der Arbeitskräfteanpassung zu erzielen. - Anforderungen an

1) Vgl. dazu auch eine Analyse von Mitarbeitern des ISF, die sich mit verschiedenen betrieblichen Strategien zur Gewinnung von Elastizitäten in der Verfügung über und Nutzung von Arbeitskraft auseinandersetzt. Vgl. H. Stück, unter Mitarbeit von N. Altmann und K. Düll, Betrieb und Markt: Elastizität als Problem der Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz, in: H. Stück, W. Becker, K. Düll, Grenzen neuer Arbeitsformen im Industriebetrieb, Forschungsbericht des ISF München, Frankfurt 1978.

an Arbeitskräfteumsetzungen können damit tendenziell auf rasche quantitative Variierbarkeit des Arbeitskräftebestands begrenzt werden, ohne "Reibungsverluste" durch größere qualitative Anpassungsnotwendigkeiten.

Insbesondere im Fall 1 (ZW) zeigte sich, daß es bei der Masse der Umsetzungen in erster Linie um quantitative Anpassungen im Bereich gering qualifizierter Fertigungsarbeiten ging, ohne daß sich für den Betrieb größere qualifikatorische Anpassungsschranken stellten.

Auch die im Fall 2 geschilderten Diskrepanzen zwischen Arbeitsplätzen im Fahrzeugbau und Motorenbau betreffen weniger die Ebene von Qualifikations- bzw. Tätigkeitsanforderungen. Die Lohngruppendifferenzen zwischen beiden Bereichen signalisieren weniger Qualifikationsdifferenzen als Unterschiede im Grad der Arbeitsbelastung; der Fahrzeugbau stellt einen stärkeren Anteil von Tätigkeiten mit belastenden physischen Arbeitsbedingungen.

Während die Anpassungsprobleme im Hinblick auf Qualifikations- und Anforderungsstruktur in den untersuchten Fällen also relativ gering gehalten werden konnten, traten die eigentlich gravierenden Flexibilitätshemmnisse für den Betrieb auf der Lohnebene auf.

Die Umsetzungsprozesse zogen nämlich für die Betriebe die Gefahr von Verzerrungen zwischen der Arbeitskräfteeinsatz- und Lohnstruktur nach sich.

Dies Problem trat in dem Maße auf, wie Umsetzungen von höher eingestuftem Arbeitsplätzen an solche mit niedrigerer Einstufung erfolgten, die Betriebe aber ihr Interesse an Kostenentlastung, d.h. an einer möglichst schnellen Anpassung der Entlohnung nach unten an die niedrigere ArbeitsplatzEinstufung nicht ohne weiteres durchsetzen konnten: aufgrund der Lohngarantieregelungen mußte der potentielle Verdienstaufschlag für diese Umgesetzten ausgeglichen werden.

Zum einen bestanden schon tarifvertragliche Regelungen, die einen befristeten Lohnausgleich bei Umsetzungen an niedriger eingestufte Arbeitsplätze vorsahen.

Im Fall 2 von SW wurden die Lohngarantiefristen für diese Umsetzungsaktion durch eine Betriebsvereinbarung bis zu maximal 2 Jahren verlängert.

Eine sofortige Lohnanpassung nach unten hätte unmittelbare und substantielle materielle Arbeitnehmerinteressen betreffen, gegen deren Gefährdung sich die Belegschaft und ihre Vertretung zur Wehr setzen würden. In den untersuchten Fällen war denn auch die Hauptzielsetzung der Betriebsräte, den materiellen Besitzstand der Betroffenen zu wahren, d.h. effektiven Lohnverlust so weit bzw. so lange wie möglich zu verhindern.

Solche Verzerrungen bleiben für den Betrieb unproblematisch, solange sie - wie im Fall 1 von ZW - den Charakter einer vorübergehenden Ausnahmeregelung trugen. Unter der Perspektive eines längerfristigen Anpassungserfordernisses, wie sie sich im Fall 2 von SW durch den Verlust des Fahrzeugbaus ergab, mußte mit erheblichen Folgeproblemen gerechnet werden, die wichtige betriebliche Interessen gefährden könnten:

- o Zum einen gilt es zu verhindern, daß - so im Falle dauerhafter Lohngarantie - eine Verschiebung in der Lohn- und Gehaltskostenstruktur nach oben auftritt;
- o zum anderen muß die Gefahr abgewendet werden, daß im Zusammenhang mit Umsetzungen mit Lohngarantie das "Lohn-Leistungs-Prinzip" durchbrochen wird. Unter den Bedingungen einer dauerhaften Lohngarantie würde die Entlohnung an Kriterien wie Seniorität und einmal erworbene Qualifikation gekoppelt. Damit würde aber die Legitimationsgrundlage für die Aufrechterhaltung eines differenzierten

Lohn(anreiz)systems infrage gestellt.<sup>1)</sup>

Betriebliche Beschäftigungspolitik ist damit vor einen Konflikt zwischen widerstreitenden betrieblichen Interessen gestellt: dem Interesse an interner Flexibilität in der Arbeitskräfte-Arbeitsplätze-Anpassung durch Nutzung des Umsetzungsinstrumentes einerseits, und andererseits dem Interesse an stabiler Aufrechterhaltung der Lohnstruktur und Entlohnungsprinzipien.

Wie die Regelungen im Fall 2 von SW zeigen, gelang es in diesem Fall dem Betrieb, eine für ihn akzeptable Lösung durchzusetzen. Das betrifft einmal die Festlegung einer Befristung des Lohnausgleichs mit genau definierten Zeiträumen. Unter der Perspektive, daß Einstufungs- bzw. Lohndiskrepanzen beträchtlichen Umfangs bestehen bleiben würden, mußte dem Betrieb daran gelegen sein, eine Lohngarantie von vornherein zeitlich zu begrenzen.

Der Lohngarantieregelung als Interimslösung mußte aber im weiteren unter den skizzierten Bedingungen eine endgültige Anpassung folgen. Mit der Regelung einer einmaligen Abfindungszahlung gelang es dem Betrieb zum einen, bleibende Herabstufung und realen Verdienstverlust für die Arbeitskräfte durch eine (einmalige) finanzielle Kompensation annehmbar zu machen und Widerstand der Betroffenen und ihrer Vertretung abzuwenden (dabei dürfte eine erhebliche Rolle spielen, daß aufgrund der gegeb-

1) Zwar ist das Prinzip "gleicher Lohn für gleiche Arbeit" auch sonst vielfach durchbrochen; die Verknüpfung mit Merkmalen, wie Geschlecht (zur Begründung der sog. Leichtlohngruppen) gibt jedoch offensichtlich eine stabilere Legitimationsbasis ab als eine - dann länger zurückliegende - frühere Versetzung einzelner Arbeitskräfte von höheren auf niedriger bewertete Arbeitsplätze.

nen örtlichen Arbeitsmarktlage in dieser strukturschwachen Region für die Arbeitskräfte keine reale Alternative eines Betriebswechsels bestand, was die Möglichkeit eines Drucks auf den Betrieb zur Durchsetzung weitergehender Forderungen sicherlich verringert haben dürfte.) Zum andern wurden so mögliche dauerhafte Kostenbelastungen für den Betrieb vermieden. Schließlich gewinnt der Betrieb, indem er Eingruppierungs- und Arbeitsplatzstruktur wieder in Übereinstimmung bringt, Flexibilitätsvoraussetzungen für künftige Anpassungen.

Es bleibt die Frage, wie weit mit einer solchen Lösung den Interessen der betroffenen Arbeitskräfte Rechnung getragen wurde.

Abschließend sollen einige Folgen der Umsetzungsmaßnahme aus der Perspektive der betroffenen Arbeitskräfte betrachtet werden.

### 3. Folgen der Umsetzung für die Arbeitskräfte

Der - mehr oder weniger erzwungene - Wechsel des betrieblichen Arbeitsplatzes im Zuge des Personalabbaus "schützt" die betroffenen Arbeitskräfte zwar vor dem totalen Beschäftigungsverlust, beinhaltet aber auch eine Reihe von Beeinträchtigungen bzw. Risiken, die die verschiedensten Momente des Arbeitsverhältnisses betreffen.

Wieweit dauerhafte Verschlechterungen real eintreten, ist - wie gezeigt wurde - wesentlich abhängig von spezifischen betrieblichen Bedingungen, die eine zeitliche Begrenzung bzw. das Rückgängigmachen der Anpassungsmaßnahme erlauben oder die Umsetzung als endgültig,

als 'Endstation' festschreiben; Bedingungen, auf die die Betroffenen selbst keinen Einfluß nehmen können. In dieser ersten Übersicht soll die Differenzierung zwischen effektiven und potentiellen Folgewirkungen vernachlässigt werden - zumal der Verlauf im Unternehmen 2 beispielhaft für das reale Wirksamwerden von dauerhaften Einbußen steht - hier geht es uns darum, einige Probleme zu benennen, die für die Arbeitskräfte im Verlauf bzw. als Folge der Umsetzung auf einen niedriger bewerteten Arbeitsplatz entstehen können.

a) Belastungen aus dem Umsetzungsprozeß selbst

Hiermit sind die unmittelbaren Begleitfolgen des Umsetzungsprozesses für die betroffene Arbeitskraft angesprochen, die sich individuell in einer Verschärfung der psychischen Belastung und einer Verschlechterung der sozialen Arbeitsbedingungen auswirken können. Darunter wären zu fassen: Umstellungsbelastungen beim Wechsel auf den neuen Arbeitsplatz bzw. Tätigkeit, die umso gravierender sind, je abrupter der Wechsel für die Betroffenen erfolgt.

In den untersuchten Fällen zumindest war die Praxis des kurzfristigen Umsetzens ('Umschauen') ohne gewisse Such- oder Eingewöhnungsphasen wohl eher die Regel.

Eine weitere individuelle Belastung entsteht durch das Herausreißen aus dem vertrauten sozialen Arbeitsmilieu und das Versetzen in ungewohnte, u.U. schon länger eingespielte Arbeitsgruppenstrukturen, wo die Eingewöhnung eines Neuankömmlings - u.a. unter erschwerenden Akkordarbeitsbedingungen - auch eher als Belastung empfunden werden muß.

Wegfall von Zuschlägen oder Prämien am neuen Arbeitsplatz, die für den Beschäftigten bislang einen Bestandteil seines Effektiveinkommens bedeuteten.

Neben den materiellen, quantitativ faßbaren Auswirkungen stellt sich aber auch das Folgeproblem der Einmündung auf sog. Sackgassenarbeitsplätze. Hier geht es um die Chance eines künftigen beruflichen (Wieder-)Aufstiegs, die für die heruntergestuften Umgesetzten in mehrfacher Hinsicht in Frage gestellt sein kann.

Unter den Bedingungen des langfristigen oder gar dauerhaften Entfallens der alten, höher bewerteten Arbeitsplätze ist eine baldige Rückversetzung, also die Wiederherstellung des alten (höheren) beruflichen und materiell-sozialen Status praktisch ausgeschlossen. Dies umso mehr, wenn die Herabstufungen nicht Einzelfälle betreffen, für die individuelle Lösungswege gefunden werden können, sondern für eine größere Zahl von Arbeitskräften gelten, es also um kollektive Wiederanhebung geht.

Im Werk SW stehen die Chancen für einen Wiederaufstieg besonders schlecht, da mit der Einstellung des Fahrzeugbaus die Arbeitsplätze mit Spitzenlöhnen, für die es in anderen Werksbereichen kein Äquivalent gibt, völlig entfallen sind. Ein Ausgleich durch Hereinnahme einer Ersatzproduktion ist auf absehbare Zeit nicht vorgesehen. Die Masse der gegenwärtig herabgestuften Umgesetzten wird daher mit einer Weiterversetzung an einen Arbeitsplatz der früheren Verdienstgruppe nicht rechnen können.

Eine künftige Aufstiegsperspektive überhaupt kann aber auch durch die spezifische Art des neuzugewiesenen Arbeitsplatzes bzw. -bereichs verstellt werden. Der Umgesetzte ist dann in eine 'Sackgasse' gelangt, von der aus sich geringe oder keine Möglichkeiten einer irgendwie gearteten beruflichen Karriere bieten.

Weiter kann der Wechsel auf neue ungewohnte Tätigkeiten auch physische Beeinträchtigungen mit sich bringen; etwa beim Übergang vom Einzelarbeitsplatz zur Arbeit in der Bandfertigung, aber auch bei veränderten Arbeitsbedingungen innerhalb des Bereichs der Bandfertigung.

Schließlich entsteht bei mehrmaligem Umsetzen innerhalb kürzerer Zeiträume - dies wurde in beiden Unternehmen in einer Reihe von Fällen praktiziert - das Risiko eines Verlustes des festen Bezugs des Beschäftigten zu einem Arbeitsplatz, der ja wohl auch traditionell ein Moment von Arbeitsplatzsicherheit darstellt. Damit wächst auch die Gefahr der sukzessiven Destabilisierung des Arbeitsverhältnisses, des Abgedrängtwerdens in die Funktion hin- und herschiebbarer Pufferarbeitskräfte.

Um diese Gefahr der Herausbildung spezifischer betrieblicher Randgruppen im Zuge von Umsetzungen zu vermeiden, hatte der Betriebsrat im Fall 1 die Forderung nach Umsetzung entsprechend dem Rotationsprinzip für jeweils wechselnde Arbeitskräftegruppen erhoben.

#### b) Folgen von Umsetzungen mit Herabstufung

Langfristige oder dauerhafte Umsetzung auf einen niedriger eingestuften Arbeitsplatz kann sich für den Betroffenen in einer Verschlechterung seines Status in mehrfacher Hinsicht auswirken. Dabei sind u.a. zu nennen:

Materielle Einbußen, d.h. längerfristige oder dauerhafte Verdienstminderungen durch endgültige Einstufung in die niedrigere Bezahlungsgruppe; darunter fallen auch solche effektiven Verdienstreduzierungen wie der

So klagt man im Werk SW über Umsetzungen auf Produktionsarbeitsplätze mit geringen Anforderungen, die selbst kaum die Möglichkeit beinhalten, von dort aus (quasi als neues Absprungbrett) sukzessive auf höhere Stufen in der Aufstiegsleiter zu gelangen.

Damit wäre der Prozeß sozialen und beruflichen Abstiegs durch die Umsetzung, der nur ein vorübergehender sein sollte, als endgültig. für den Betroffenen festgeschrieben.

### c) Gefahren für die Solidarität der Arbeitnehmer

Neben Folgewirkungen, die die Umgesetzten individuell treffen, bergen Umsetzungen auch die Gefahr kollektiver Beeinträchtigung von Belegschaftsinteressen an sich, die sich in einer Gefährdung oder Minderung der Solidarität in der Belegschaft niederschlagen können.

Während des Zeitraums, in dem (aufgrund von Betriebsvereinbarungen oder aufgrund von Absprachen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung) umgesetzten Beschäftigten der ursprüngliche höhere Lohn weitergezahlt wird, kann es dazu kommen, daß "gleiche" Arbeit "ungleich" entlohnt wird. Dies birgt die Gefahr, daß die Arbeiter mit Löhnen, die der Arbeitsplatzeinstufung entsprechen, sich gegenüber den Umgesetzten ungerecht behandelt fühlen. Es kommt dann darauf an zu verhindern, daß eventueller Unwille sich gegen die umgesetzten Kollegen richtet, und zu erreichen, daß sich die nicht Umgesetzten gemeinsam mit den Betroffenen für deren Rückversetzung auf adäquate Arbeitsplätze verwenden.

Solange die ungleiche Entlohnung - sei es durch Rückversetzung, sei es durch Lohnanpassung - nur vorübergehenden Charakter hat, dürfte das angesprochene Problem wenig gravierend sein. Die Kollegen der Umgesetzten zeigen meist

Verständnis für deren Situation und halten die Aufrechterhaltung des Einkommensniveaus auch an niedriger eingestuftten Arbeitsplätzen für angebracht, umso mehr, als sie ja selbst damit rechnen müssen, u.U. irgendwann einmal auf die Ausgleichszahlungen angewiesen zu sein.

Aus anderen Folgen der Umsetzungen könnten sich ernsthaftere Gefahren für die Solidarität der Belegschaften ergeben.

Die Reduzierung von höher eingestuftten Arbeitsplätzen kann zu verschärfter Konkurrenz um die verbliebenen betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten führen: zwischen den herabgestuftten Arbeitskräften einerseits, die einen Anspruch auf Rückstufung geltend machen, und andererseits den Bewerbern um höher eingestufte Arbeitsplätze innerhalb der Abteilungen, in die die Beschäftigten versetzt wurden.

Insgesamt zeigt diese erste Übersicht aus den bisherigen Einzelfalluntersuchungen, daß mit Arbeitskräfteumsetzungen eine Reihe potentieller und realer Folgeprobleme und Risiken für die Betroffenen verbunden sind. Solchen und möglichen weiteren Auswirkungen wäre in künftigen Arbeiten nachzugehen, denn einiges spricht dafür, daß Umsetzungen als interne betriebliche Anpassungsmaßnahme gerade auch bei strukturellen Veränderungen künftig eine wachsende Rolle spielen werden.