

## Bündnisse für Arbeit längst auch in florierenden Betrieben vereinbart

Seifert, Hartmut; Massa-Wirth, Heiko

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seifert, H., & Massa-Wirth, H. (2003). *Bündnisse für Arbeit längst auch in florierenden Betrieben vereinbart*. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-234471>

### 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.

**Hartmut Seifert, Heiko Massa-Wirth**

- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung -

---

Dezember 2003

## **Bündnisse für Arbeit längst auch in florierenden Betrieben vereinbart**

Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind mittlerweile weit verbreitet. Nicht nur in Krisen geschüttelten sondern auch in florierenden Betrieben haben Management und Betriebsräte Vereinbarungen getroffen, die gefährdete Arbeitsplätze sichern, Kosten senken und die Produktivität steigern sollen. Betriebliche Bündnisse für Arbeit sind bereits, wie eine jüngst durchgeführte repräsentative Befragung von Betriebsräten zeigt, in mehr als jedem vierten Betrieb (29%) mit mehr als 20 Beschäftigten und einem Betriebsrat zustande gekommen. Etwa 6% der Betriebe haben die Vereinbarungen nicht weiter verlängert, die übrigen 23% arbeiten auf dieser Basis.

Inhaltlich handelt es sich in der überwiegenden Mehrheit (87%) der Vereinbarungen um eine Art Tauschgeschäft, ohne dass dabei stets von Äquivalententausch die Rede sein könnte. Die Beschäftigten machen Zugeständnisse bei der Arbeitszeitgestaltung (77%) oder beim Einkommen (36%) und zeigen sich zu arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen (65%) bereit. Als Gegenleistung sagen die Betriebe zu, für einen bestimmten Zeitraum keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen, auf geplante Betriebsverlagerungen oder Outsourcing zu verzichten oder am Standort Investitionen vorzunehmen. Soweit sich die Vereinbarungen auf die Arbeitszeit beziehen, steht deren weitere Flexibilisierung im Vordergrund. Die Betriebe führen Arbeitszeitkonten ein und ersetzen dadurch teure Überstunden. Fast jedes fünfte Bündnis sieht beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen auch ohne Lohnausgleich vor. Seltener (13%) haben sich die Betriebsparteien auf den umgekehrten Weg geeinigt und die Arbeitszeiten verlängert. Die meisten Vereinbarungen kombinieren verschiedene Regelungsinhalte zu komplexen Paketen, um sowohl kurzfristig die Arbeitskosten zu senken als auch nachhaltig umfassende betriebliche Restrukturierungen in Gang zu setzen und die Produktivität zu steigern.

Betriebliche Bündnisse dienen nicht nur der Bewältigung akuter Krisensituationen. Auch florierende Betriebe schließen solche Vereinbarungen ab. Aus Sicht der Betriebsräte verzeichnete die Mehrheit (61%) der Bündnisbetriebe unmittelbar vor Abschluss der Vereinbarung eine gute bis sehr gute Auftragslage. Nicht ganz so positiv beurteilen sie die Gewinnsituation. In immerhin noch 44% der Bündnisbetriebe bewerten sie diese als gut oder sehr gut. Insofern ist die betriebliche Wirklichkeit der Forderung des BDA-Präsidenten Hundt, betriebliche Bündnisse nicht nur in Krisenbetrieben abschließen zu können, längst weit voraus geeilt.

Auch die überwiegend langen Laufzeiten der Vereinbarungen sprechen dafür, dass es sich bei den betrieblichen Bündnissen nicht nur um eine Reaktion auf akute Krisenlagen handelt. Vielfach dienen die vereinbarten Maßnahmen dem Ziel, nachhaltige Kosten senkende und Produktivität steigernde Restrukturierungen zu initiieren. Nur eine Minderheit (23%) der Vereinbarungen ist eher kurzfristig angelegt und auf maximal zwei Jahre befristet. Längere Laufzeiten überwiegen; jedes siebente Bündnis geht über fünf Jahre hinaus. Während dieser relativ langen Zeitspannen bleiben während und nach den betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen die Arbeitsplätze gesichert. Die Betriebe erwarten, dass die Bündnisse Initiative, Motivation und Kreativität der Beschäftigten erhalten und fördern.

Warum aber zeigen Betriebsräte auch in florierenden Betrieben Bereitschaft, Konzessionen bei Einkommen, Arbeitszeit oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu machen? Mehr noch: Warum initiieren sie selbst in der Mehrheit der Fälle derartige Vereinbarungen? Es ist die verschärfte Wettbewerbslage, die sie unter Druck setzt. Um die Rendite zu verbessern, planen Betriebe umfassende organisatorische Restrukturierungen, drohen mit Arbeitsplatzabbau, Standortverlagerungen oder Outsourcing. Viele Betriebsräte reagieren hierauf und fordern beschäftigungssichernde Maßnahmen. Hierzu gibt ihnen das novellierte Betriebsverfassungsgesetz ein ausdrückliches Initiativrecht. Fast die Hälfte (48%) der Vereinbarungen geht auf Initiativen der Betriebsräte zurück, an denen teilweise auch die Gewerkschaften beteiligt waren. Weitere 13% der Vereinbarungen haben sie gemeinsam mit den Arbeitgebern angestoßen. Treibende Kraft sind ferner die

Gewerkschaften, wenn es darum geht, gefährdete Standorte und Beschäftigung zu erhalten. Sie haben jede zehnte Vereinbarung in Gang gesetzt. Die ersten Impulse für betriebliche Bündnisse gingen also mehrheitlich von der Arbeitnehmerseite aus. Ausschlaggebend hierfür war deren Sorge um gefährdete Arbeitsplätze. Auf ihrer Suche nach Arbeitsplatz und Standort erhaltenden Wegen zeigten sie Konzessionsbereitschaft bei Arbeitszeit und Einkommen.

Mit den vereinbarten Bündnissen für Arbeit gehen die Belegschaften schwer kalkulierbare Risiken ein, die weitreichende wirtschaftliche Folgen für sie haben können. Nicht immer können sie sich auf die vereinbarten Zusagen der Arbeitgeber verlassen. In jedem zehnten Fall ist das Management vertragsbrüchig geworden und hat die versprochenen Beschäftigungs- und Standortzusagen nicht eingehalten. Solche Verstöße kommen in Kleinbetrieben häufiger als in größeren vor; häufiger sind sie auch in Betrieben zu beobachten, in denen die Betriebsräte über Behinderungen durch die Arbeitgeber klagen.

Unsicher bleibt, ob nach Ablauf eines Bündnisses und bei verbesserter wirtschaftlicher Lage Einkommen oder Arbeitszeit automatisch auf den status-quo-ante zurückkehren. Auszuschließen ist sicherlich, dass Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit wieder revidiert werden. Abzuwarten bleibt, inwieweit dies auch für Konzessionen beim Einkommen gilt. Angesichts dieser Unsicherheiten und Risiken verwundert es nicht, dass die Mehrheit der Betriebsräte skeptisch bzw. sogar ablehnend gegenüber einer weiteren Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik eingestellt ist. Solange noch verbindliche Tarifverträge existieren, verfügen sie in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über eine gesicherte Rückzugsposition, die ihnen eine gewisse Verhandlungsmacht verleiht. Würde diese aufgeweicht oder gänzlich fallen, ohne dass die Betriebsräte machtpolitische Kompensationen z. B. in Form des Streikrechts erhielten, wären sie hilflos jedem beliebigen Erpressungsversuch seitens der Arbeitgeber ausgeliefert.

Die angeblich unzureichende Flexibilität der Flächentarifverträge wird in der öffentlichen Debatte häufig als zentrales Hemmnis für betriebliche Bündnisse verantwortlich gemacht. Völlig anders schätzen dies die Betriebsräte ein. Nach deren Ansicht haben Betriebe nur in den seltensten Fällen (5%) wegen fehlender

einschlägiger Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen auf entsprechende Vereinbarungen verzichtet. Wesentlich mehr Bedeutung messen sie anderen Faktoren bei. Fehlender Bedarf der Betriebsparteien ist der am häufigsten genannte Grund (42%). In etwa jedem siebenten Betrieb (14%) machen die Betriebsräte die Arbeitgeber verantwortlich, da sie Initiativen für betriebliche Bündnisse blockieren. Bündnisse haben sich aber auch erübrigt, weil die Betriebe bereits zuvor Personalabbau exekutiert hatten (12%).

Das Zusammenspiel zwischen Tarifverträgen und betrieblichen Bündnissen ist in der weit überwiegenden Mehrheit als unproblematisch zu bezeichnen. Nicht tarifkonform sind lediglich 5% der Vereinbarungen; weitere 12% verstoßen partiell gegen bestehende tarifliche Regelungen. Solche Konflikte treten vorrangig in Kleinbetrieben auf. In den letzten Jahren hat sich die Tariftreue jedoch etwas gebessert. In den meisten Konfliktfällen haben die Gewerkschaften den Vereinbarungen letztlich zugestimmt, um bedrohte Arbeitsverhältnisse zu retten.

Beschäftigung und Standort sichernde Vereinbarungen gehören, weitgehend unabhängig von der wirtschaftlichen Lage, in immer mehr Betrieben zum Alltag. In dem Maße, wie solche Vereinbarungen zur betriebspolitischen Normalität werden, droht jedoch der ursprüngliche Grundgedanken der Bündnisse, nämlich krisengeschüttelten Betrieben einen befristeten Wettbewerbsvorsprung zur Revitalisierung einzuräumen, verloren zu gehen.