

Thomas Kieselbach, Matthias Knuth, Debora Jeske, Gernot Mühge:
**Innovative Restrukturierung von Unternehmen:
Fallstudien und Analysen**

ISBN 978-3-86618-365-0, ISBN 978-3-86618-366-7 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2009, 206 S., € 29.80

Restrukturierungen von Unternehmen in Deutschland haben angesichts der jüngeren Wirtschaftsentwicklung in erheblicher Weise an Gewicht und Aktualität gewonnen. Dieses Buch zielt auf die Darstellung und Analyse von innovativen Instrumenten zur Vermeidung und Flankierung von Restrukturierung und Personalabbau.

Das Buch fasst die deutsche Teilstudie des europäischen Projektes „Monitoring Innovative Restructuring in Europe“ (MIRE) zusammen, die in den Jahren 2005 bis 2008 vom *Institut für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit (IPG)* der Universität Bremen und dem *Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)* der Universität Essen-Duisburg gemeinsam durchgeführt worden ist.

In sieben ausführlich analysierten Fallstudien werden besonders folgende Fragen behandelt:

- Was kann im betrieblichen sowie nationalen Kontext als wichtige Innovation bei der Bewältigung von Restrukturierungen angesehen werden?
- Mit welchen Instrumenten, Methoden und Ergebnissen werden negative soziale und individuelle Konsequenzen der Restrukturierung abgemildert?
- Inwieweit lassen sich die firmenspezifischen Erfahrungen auf nationaler und auf internationaler Ebene verallgemeinern?
- Welche Handlungsempfehlungen und Verhaltensregeln lassen sich aus den konkreten Fällen ableiten?

Die Fallstudien demonstrieren die Möglichkeiten von interner Flexibilität und Sicherheit, sie thematisieren die Gestaltung beruflicher Übergänge bei unvermeidbarem Personalabbau, und zeigen die Chancen, die in der Gesundheitsförderung in Phasen organisationaler Unsicherheit liegen.

Unternehmen befinden sich in ständiger Veränderung, dies gilt auch für die Firmen, die hier als Fallstudien ausführlicher vorgestellt werden. Gerade in konjunkturellen Krisenzeiten wird es notwendig, die konkreten praktischen Erfahrungen derjenigen zur Verfügung zu stellen, die für Restrukturierungen im betrieblichen Alltag verantwortlich sind. Dieser Band stellt eine nützliche Informationsquelle für interessierte Manager, Unternehmensberater, Dozenten und Studenten dar.

Schlüsselwörter: Restrukturierung, Personalabbau, Arbeitsplatzunsicherheit, berufliche Übergänge, Flexibilität, Gesundheitsförderung

Thomas Kieselbach, Matthias Knuth,
Debora Jeske, Gernot Mühge

Innovative Restrukturierung von Unternehmen: Fallstudien und Analysen

ESF-Projekt Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-365-0 (print)
ISBN 978-3-86618-366-7 (e-book)
DOI 10.1688/9783866183667
1. Auflage, 2009

Titelgestaltung: Georg Jeske

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	5
Restrukturierungen in Deutschland: Rahmenbedingungen und Praxis	7
Flexibilität, Effektivität – und Sicherheit?	11
1. Flexibilität und Sicherheit in Großunternehmen: Das Lebensarbeitszeitkonto bei Airbus, Nordenham	14
2. Flexibilität und Sicherheit im KMU: Der Arbeitskräftepool KIM, Braunschweig	32
3. Flexibilität als System. Funktionale, Entgelt- und Arbeitszeitflexibilität in der Vandemoortele Deutschland GmbH	50
Gestaltung von beruflichen Übergängen	73
4. Outplacement ohne Beteiligung der Bundesagentur: Zephron Marketing	81
5. Beschäftigungstransfer zur Fortführung der Insolvenz: Franzmann GmbH	100
Innovative Gesundheitsförderung und Restrukturierungen.....	120
6. Ausgründung, Mitarbeiterbetreuung und Gesundheitsinitiativen: St. Joseph-Stift, Bremen	134
7. Beschäftigungstransfer und Gesundheitsförderung: Schalker Verein (St. Gobain), Gelsenkirchen	147

Grenzen der internen Flexibilität.....	173
Gesundheit in der Restrukturierung: Ausblick und Empfehlungen.....	181
Danksagungen	201
Angaben zu den Autoren.....	203

Vorwort

Restrukturierungen europäischer Unternehmen stellen keine Unfälle dar, sondern sind Teil eines permanenten unternehmerischen Prozesses. Um negative soziale und persönliche Folgen der betrieblichen Umstrukturierungen aufzufangen sind in verschiedenen europäischen Ländern, vor dem Hintergrund der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen und Kultur, eigene Vorgehensweisen, Instrumente und Werkzeuge entwickelt worden. Diese teilweise hochinnovativen Ansätze anderer Länder sind allerdings über deren Grenzen hinaus weitgehend unbekannt.

Vor diesem Hintergrund zielt das Projekt „MIRE – Monitoring Innovative Restructuring in Europe“, welches aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), Artikel 6 gefördert wurde, auf den nationalen und internationalen Austausch und Wissenstransfer zwischen den Akteuren von Restrukturierungen, um innovative Vorgehensweisen zu identifizieren und Möglichkeiten ihrer Verallgemeinerung zu diskutieren. Zu diesem Zweck wurden in jedem der am Projekt beteiligten Länder (Frankreich, Belgien, Großbritannien, Schweden und Deutschland) nationale Netzwerke aufgebaut, die im Verlauf des Projekts auf der internationalen Ebene miteinander verbunden wurden. Der internationale Austausch diente dem Vergleich und dem Wissenstransfer zwischen den beteiligten Ländern und der Bearbeitung von sieben zentralen Themen, darunter u.a. Gesundheit und Restrukturierung, sozialer Dialog in der Restrukturierung sowie regionale Entwicklung und Restrukturierung. Wie werden in den Partnerländern mit Hilfe verschiedener Organisationen (Unternehmen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen u.a.) innovative Restrukturierungsprogramme erstellt, durchgeführt und wie sind diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einzuschätzen?

Einleitung

Dieses Buch beinhaltet eine Zusammenfassung aller deutschen Ergebnisse des ESF-Projekts MIRE. Das deutsche MIRE-Netzwerk bestand aus einer Kooperation der beiden folgenden Institute: dem Institut für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit (IPG), Universität Bremen (Prof. Dr. Thomas Kieselbach und Debora Jeske) und dem Institut Arbeit und Qualifikation, (damals Institut Arbeit und Technik), Universität Duisburg-Essen (Prof. Dr. Matthias Knuth und Gernot Mühge). Das internationale Projekt wurde von Frédéric Bruggeman (Syndex, Paris) koordiniert.

In jedem der beteiligten Partnerländer wurden mehrere aktuelle Fälle innovativer Restrukturierungen von den beteiligten differenzierten Instituten ausgewählt

und in Form von qualitativen Fallstudien untersucht. Die Fallstudien behandeln dabei folgende Fragestellungen:

- Was ist das innovative Element an den jeweiligen Fällen (z.B. vorausschauende Planung, präventiver Charakter des Ansatzes, Beschäftigentransfer, nachhaltige Personalentwicklung etc.)?
- Was kann im nationalen Kontext als eine Innovation bei der Bewältigung von Restrukturierungen angesehen werden?
- Mit welchen Instrumenten und Methoden werden negative soziale Konsequenzen des Umbaus abgemildert?
- Inwiefern lassen sich die jeweiligen Erfahrungen auf nationaler und auf internationaler Ebene verallgemeinern?
- Welche Handlungsempfehlungen und Verhaltensregeln lassen sich aus den konkreten Fällen ableiten?

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Thematik der Restrukturierungen in Deutschland. Die Rolle von Flexibilität und Sicherheit wird anhand von drei Fallstudien demonstriert (Airbus in Nordenham, die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig sowie die Vandemoortele Deutschland GmbH in Dresden). Die Gestaltung von beruflichen Übergängen bei Übernahmen bzw. Insolvenzen wird anhand der Fallstudien Zephron Marketing, einer Vermarktungsfirma, und Franzmann GmbH, einem mittelständischen Metallbauunternehmen, dargestellt. Der Gesundheitsförderung im Zeitalter der Unsicherheit wird besondere Bedeutung beigemessen. Die Wichtigkeit solcher Initiativen wird mithilfe von zwei weiteren Fallstudien dargestellt, die zeigen, wie Gesundheitsinitiativen traditionelle Transfermaßnahmen im Fall einer Ausgründung von Abteilungen (St. Joseph) bzw. einer Werkschließung (St. Gobain in Gelsenkirchen) ergänzen können.

Das Projekt lief über einen Zeitraum von zwei Jahren (Januar 2005 bis November 2006) und wurde vom Europäischen Sozialfonds gefördert. Die kompletten internationalen Ergebnisse dieses Projekts wurden 2008 publiziert. Die Originalfallstudien aller teilnehmenden Länder sind auf der folgenden Webseite verfügbar: www.mire-restructuring.eu.

Die bibliographische Angabe für die englische Publikation ist wie folgt: Gazier, B., & Bruggeman, F. (2008) *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalisation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers. ISBN: 978 1 84720 569 8.

Restrukturierungen in Deutschland: Rahmenbedingungen und Praxis

Innovative Restrukturierungen und Krisenbewältigung in Deutschland

Gernot Mühge

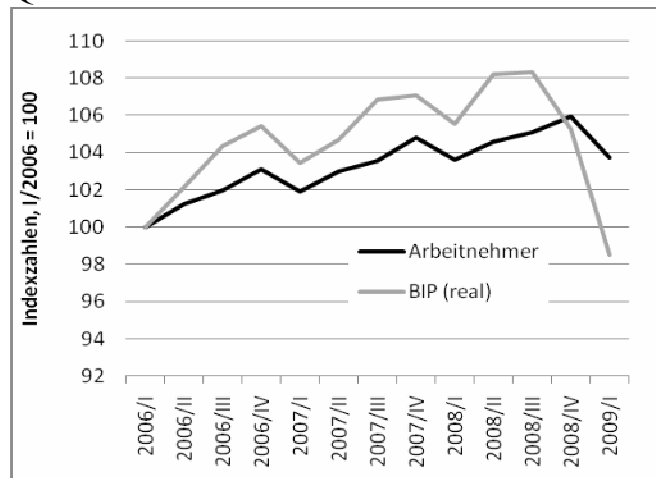
Als das Projekt MIRE im Jahr 2006 abgeschlossen wurde, war die öffentliche Diskussion um Restrukturierung von spektakulären Massenentlassungen – nach damaligen Maßstäben – in einzelnen Unternehmen charakterisiert. Prominente Beispiele, die für Schlagzeilen gesorgt hatten, waren etwa der Personalabbau bei Opel in Bochum im Jahr 2005, der Verkauf des Hausgeräteherstellers Bosch-Siemens (2005/2006), die Insolvenz des Handyherstellers BenQ (2006/2007) und – als einer der letzten großen, einzelnen Restrukturierungsfälle vor der Wirtschaftskrise – die Schließung des Bochumer Nokia-Werks (2007/2008).

Mit dem Beginn der Finanzkrise und ihrer Ausweitung zu einer allgemeinen Wirtschaftskrise im Verlauf des Jahres 2008 ist diese Art der Diskussion über einzelne Restrukturierungsfälle in den Hintergrund getreten. Es geht nun um Rettung von Branchen und Konzernen (Banken, Karstadt/Arcandor etc.), um substantielle Einbrüche in ganzen Regionen (z.B. südliches Westfalen) oder Wertschöpfungsketten (Auto). Hat damit die jüngere Entwicklung ein Buch über innovative Restrukturierungen bereits eingeholt, und sind die Fallbeispiele guter Praxis, so wie sie hier vorliegen, seit dem Jahreswechsel 2008/2009 obsolet? Wir sind der Meinung, dass das Gegenteil der Fall ist. Das Ziel dieses Buchs ist die Darstellung und Untersuchung von betrieblichen Instrumenten zur Vermeidung, Verzögerung sowie der Begleitung von Personalabbau. Mit der Zunahme an Restrukturierungen und des noch drohenden Potentials an Massenentlassungen in der Krise gewinnen die hier beschriebenen innovativen Ideen und Instrumente erheblich an Gewicht. Dass das vorliegende empirische Material vor der Krise, in einer konjunkturrell günstigen Phase entstanden ist, ändert daran nichts.

Eine gute Ausgangslage für dieses Buch ist der Zusammenhang zwischen Arbeitsmarkt und innerbetrieblicher Flexibilität. Abbildung 1 auf der nächsten Seite skizziert die Wirtschaftsentwicklung und den Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahren und zeigt, dass die Beschäftigung der Wirtschaftsentwicklung mit einiger Verzögerung folgt. Das bedeutet: So schlimm die Krise in ihren sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen ist, auf dem Arbeitsmarkt hätte es schlimmer kommen können. Die dazu notwendige Pufferleistung wurde insbe-

sondere in der Anfangsphase der Krise über Arbeitszeitkonten bereit gestellt („In der Krise leeren sich die Arbeitszeitkonten“, Die Welt, 2. Februar 2009). Das Herunterfahren von Arbeitszeitguthaben bildete einen ersten, betrieblichen „Schutzschirm für Arbeitsplätze“ (BMAS, 2009). Seit dem Ende des Jahres 2008 hat die konjunkturelle Kurzarbeit nach § 170 SGB III die Rolle eines zentralen Flexibilitätsinstruments übernommen, um Personal vor krisenbedingten Entlassungen zu schützen – Sell erinnert angesichts dieser Entwicklung an den extensiven KuG-Bezug in den 1990er Jahren und spricht daher von der „Renaissance eines ‚Klassikers‘“ der Arbeitsmarktpolitik (Sell, 2009, S. 3, vgl. auch Crimmann/Wießner 2009). Abbildung 2 zeigt die Entwicklung dieses Instru-

Abb. 1: Entwicklung von abhängiger Beschäftigung und Bruttoinlandsprodukt, Indexzahlen, 1. Quartal 2006 = 100



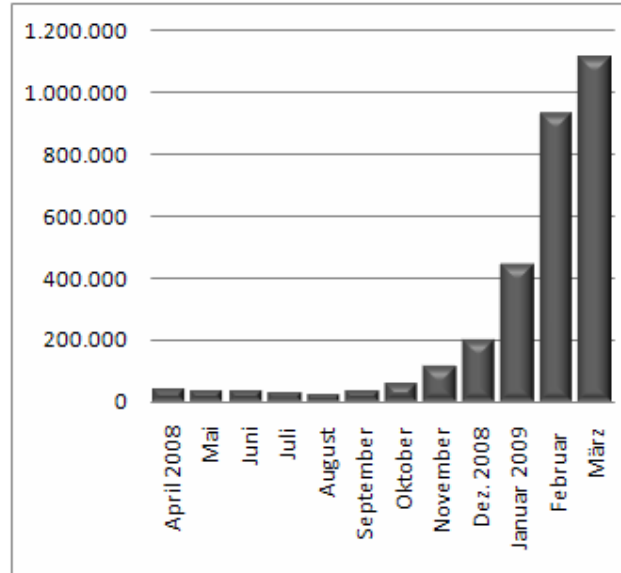
Quelle: Statistische Bundesamt, eigene Berechnungen

ments seit dem zweiten Quartal 2008: 29.000 Beziehern von KuG (nach § 170 SGB III) im August 2008 stehen 1.110.000 im März 2009 gegenüber.

Noch einmal zurück zur Abbildung 1: Aus ihr lässt sich gut ablesen, dass die interne Flexibilität Grenzen besitzt: Die Krise schlägt zum Glück nicht ungebremsst durch, aber entfaltet dennoch eine erhebliche arbeitsmarktliche Wirkung. Vor diesem Hintergrund richtet dieses Buch seinen Blick vor allem auf eine Sonderform der Kurzarbeit, auf das Transferkurzarbeitergeld nach § 216b SGB III als Instrument zur sozialverträglichen Ausgestaltung des Personalabbaus. Die Gestaltung von Beschäftigtentransfer mit Hilfe von Transfer-KuG thematisieren drei der vorliegenden sechs Fallstudien. Auch hier besitzt das Buch einen aktuellen Bezug: In der derzeitigen Krise steht die „Nagelprobe“ für dieses Instrument dem Anschein nach noch bevor. Zu ihr kommt es dann, wenn die derzeit aufgespannten „Rettungsschirme“ im Verlauf der Krise ihre Wirkung verlieren und Restrukturierung und Personalabbau zunehmen sollten – und damit ein steilerer Anstieg der Arbeitnehmer im Transfer-KuG-Bezug zu

erwarten ist. Diese Schwerpunktsetzung besitzt zudem den Hintergrund, dass die deutsche Diskussion um sozialverträgliche Varianten der Personalabbaus

Abb. 2: Anzahl der Empfänger von Kurzarbeitergeld nach § 170 SGB III



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

von Skepsis geprägt ist: Es wurden in der Vergangenheit immer wieder „Zweifel am Zaubermittel Transfergesellschaft“ laut (FAZ vom 19.04.2009).

Dieses Buch setzt sich nicht zum Ziel, die bestehenden Zweifel auszuräumen. Es zeigt jedoch, dass das Potential, das die Instrumente des Beschäftigtentransfers bergen, unter den jetzigen Rahmenbedingungen nicht voll ausgeschöpft werden kann.

Die Ausgangsthese dieses Buches ist unabhängig von der konjunkturellen Lage: Sie lautet, dass sich das Thema Restrukturierungen nicht auf „klassische“, meist mit Massenentlassungen verbundene Maßnahmen beschränken lässt. Es gibt ein breites Spektrum betrieblicher Möglichkeiten, um den Personaleinsatz zu flexibilisieren und dabei den Beschäftigten einen größtmöglichen sozialen Schutz zu gewährleisten. Dazu bietet es sich an, die Instrumente betrieblicher Personalpolitik zwei Kategorien zuzuordnen. Dies geschieht in diesem Buch wie folgt:

- Die Fallstudien 1 und 2 beschreiben Instrumente, die auf den Ausgleich zeitlich begrenzter Schwankungen bzw. Einbrüche ermöglichen und auf die Vermeidung von Personalabbau zielen (Arbeitsplatzsicherheit).
- Die Fallstudien 3 bis 6 behandeln „klassische“, Restrukturierungen, die mit erheblichem Personalabbau verbunden sind, und in denen mit Maßnahmen des Beschäftigungstransfers das Entstehen von Arbeitslosigkeit verhindert werden soll (Beschäftigungssicherheit).

Das Buch zeigt ferner, dass, wenn es zum Personalabbau kommt, die begleitenden Maßnahmen nicht auf das Ziel Beschäftigungssicherung begrenzt sein müssen. Die Fallstudien 5 und 6 und ihre Rahmenkapitel zeigen, dass ein wichtiger Impuls für die Diskussion um die Gestaltung des Beschäftigtentransfers vom Ideal eines „sozialen Geleitschutzes“ ausgeht (Kieselbach u.a., 2006; Kieselbach & Beelmann, 2006). Die Einbindung von Gesundheitsförderung in den Beschäftigtentransfer bildet ein innovatives Element für die Gestaltung und Weiterentwicklung von beruflichen Übergängen von Beschäftigten in Umbruchsituationen.

Literatur

- Crimman, A., & Wießner, F. (2009). Wirtschafts- und Finanzkrise: Verschnaufpause dank Kurzarbeit. IAB-Kurzbericht 14/2009, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Kieselbach, T. (Hrsg.) (2006). Social Convoy in Enterprise Restructuring: Concepts, Instruments and Views of Social Actors in Europe. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kieselbach, T., & Beelmann, G. (2006). Psychosoziale Risiken von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. Effekte und Prävention. *Psychotherapeut*, 51(6), 452-459.
- Sell, S. (2009). "Wo gehobelt wird, fallen auch Späne". Zur Ambivalenz der Kurzarbeit als arbeitsmarktpolitisches Instrument. Institut für Bildungs- und Sozialpolitik der Fachhochschule Koblenz, Remagener Beiträge zur aktuellen Sozialpolitik 05-2009. Remagen.

Flexibilität, Effektivität – und Sicherheit?

Interne Flexibilisierung zur Abfederung von Personalabbau in der betrieblichen Praxis

Gernot Mühge

Es scheint ungewöhnlich, dass ein Buch, das Restrukturierungen von Unternehmen zum Thema hat, mit Instrumenten der internen Flexibilisierung von Personal beginnt. Den Anfang machen drei Fallstudien, die die Anwendung von (Langzeit-)Arbeitszeitkonten, von Arbeitskräftepools und die Möglichkeiten der funktionalen Flexibilität in Unternehmen beschreiben. Der erste Abschnitt dieses Bands versucht, diese Instrumente mit dem Thema Unternehmensrestrukturierung zu verbinden. Die Fallstudien gehen der Frage nach, inwiefern es den Unternehmen gelingt, Personal auch in solchen Zeiten zu halten, in denen ein vermindertes Auftrags- und Arbeitsvolumen vorliegt. Es geht um die Überbrückung von längeren Arbeitsausfällen und damit um die Vermeidung und Abfederung von Restrukturierungen und Personalabbau.

Im Folgenden werden das System von Arbeitszeitkonten bei Airbus, die Praxis des Arbeitskräfteaustauschs im Braunschweiger Arbeitskräftepool KIM sowie der umfassende Komplex von Flexibilitätsinstrumenten der Vandemoortele Deutschland GmbH beschrieben. Die Fallstudien leisten einerseits eine detaillierte Veranschaulichung von Implementationsprozessen und der Umsetzung von innovativen Flexibilitätsinstrumenten, durch die Auswahl der Fallstudien kommt es zudem zu einer Darstellung verschiedener „Spielarten“ einzelner Instrumente. Andererseits sind die Flexibilitätspraktiken dieser Unternehmen an eine Vielzahl von theoretischen Konzepten anschlussfähig, etwa an das des „flexiblen Unternehmens“ (Atkinson, 1984), das des „atmenden Unternehmens“, mit dem auch langfristige Schwankungen durch Flexibilisierung der Stammbesellschaft aufgenommen werden (Hartz, 1996) oder an „Flexicurity“ (Wilthagen, 1998; Wilthagen & Tros, 2004; Kronauer & Linne, 2005), da hier betriebliche Ansätze thematisiert werden, die Flexibilität mit Arbeitsplatzsicherheit verbinden.

Für diese Konzepte und die damit verbundenen Diskussionen um das Spannungsfeld von (betrieblicher oder Arbeitsmarkt-) Flexibilität und sozialer Sicherheit bildet Atkinson (1984) eine wichtige Ausgangslage. Auf ihn gehen nicht nur die zentralen Kategorien zurück, mit denen die Instrumente der personellen Flexibilisierung üblicherweise strukturiert werden (ebd.: 28; vgl. dazu kritisch das Abschlusskapitel zum Thema Flexibilität in diesem Band). Eine tragende Rolle spielt auch sein idealtypisches Modell eines „flexiblen Unternehmens“. Dieses Modell geht von verschiedenen Flexibilisierungsstrategien in Unternehmen aus, die schließlich zur Herausbildung von drei Beschäftigten-

gruppen führen. Für das Modell kennzeichnend ist die qualifizierte und stabile Kernbelegschaft, die im Zentrum des Unternehmens steht und um die sich – in Form einer Zwiebel – die Beschäftigten der ersten und zweiten Peripherie anordnen (Atkinson, 1984, S. 29).

Auch wenn sich das von Atkinson entwickelte Modell als empirisch nicht evident erwiesen hat (Flecker, 1999, S. 11), besitzt es in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht in zwei Punkten größere Bedeutung: Es steht erstens für die Unterscheidung zwischen Kern- und Randbelegschaften und zweitens für die enge Verbindung von Flexibilitätstypus mit arbeitspolitischen Inhalten. Diese Verbindung kann als roter Faden in der Literatur gesehen werden, der sich bis heute durchzieht: Es wird argumentiert, dass funktionale Flexibilität „vielseitige Fähigkeiten, ein hohes Maß an Aus- und Weiterbildung und Selbstorganisation“ erfordert. Sie kommt damit – als Teil einer „High-Road“-Strategie – der Überwindung tayloristischer Arbeitsorganisation gleich (Eichmann & Hermann, 2004, S. 22). Damit bleibt die extern-numerische Flexibilität als „low-road“-Variante übrig, in der „Hire and Fire“ einhergeht mit restriktiven Arbeitsstrukturen, einem Minimum an Autonomie sowie (Weiter-) Qualifizierung (ebd.).

Die neuere Kritik wendet sich gegen dieses einfache Schwarz-Weiß-Schema: „Angesichts der gegenwärtigen Entwicklung der Arbeitsformen ist es nicht mehr angemessen die ‚gute‘ interne der ‚schlechten‘ externen Flexibilisierung gegenüberzustellen“ argumentiert Flecker (2005, S. 89). Die arbeitspolitischen Konnotationen von (intern-)numerischer und (extern-)funktionaler Flexibilisierung verschleiern, dass auch mit Instrumenten interner Flexibilisierung Risiken für die Beschäftigten verbunden sein können. Die grundsätzliche „Humanisierungsvermutung“ (Flecker, 2005) oder „win-win-Verheißung“ (Lehndorff, 2006), also die Gleichsetzung funktionaler und interner Flexibilisierung mit humaner Arbeitspolitik steht in Frage. Im Gegenzug wird auf Risiken verwiesen, die mit Instrumenten der internen Flexibilisierung verbunden sind und die einen Automatismus von interner Flexibilisierung und positiver arbeitspolitischer Wirkung in Frage stellen. Nimmt man die Fallbeispiele aus diesem Buch, so veranschaulicht und bestätigt der Fall KIM für das Themenfeld „Arbeitskräftepools“ die Argumentation der Kritiker: Ein Austausch von Mitarbeitern innerhalb von Pool-Unternehmen stabilisiert zwar die Kernbelegschaften, birgt aber nicht zwangsläufig eine positive Anreicherung von Arbeitsinhalten – im Braunschweiger Beispiel ist das Gegenteil der Fall, wenn die Arbeit durch den Pool laut Aussagen der Beschäftigten tendenziell monotoner wird.

Die folgenden Fallstudien zeigen, dass die Ausweitung der internen Flexibilisierung in der Tat mit neuen Risiken für Beschäftigte verbunden sein kann. Aber – soviel kann vorweg genommen werden – durch die stabilisierende Wirkung auf die Beschäftigung überwiegt der positive Effekt der beschriebenen Flexibilisierungsformen. Die Fälle KIM und Vandemoortele zeigen deutlich, dass dieser

Effekt – die Vermeidung von Personalabbau – von den Beschäftigten als wesentlich wahrgenommen wird. Wenn eine Restrukturierung droht – sei es, weil sich das Unternehmen in einem langfristigen Stagnationsprozess befindet (Vandemoortele) oder langfristige Arbeitsausfälle zu überbrücken sind (KIM) –, gilt der Arbeitsplatzverlust als das primäre Risiko. In diesen Fällen kommt seiner Überwindung ein größeres Gewicht zu als den anderen potentiellen Flexibilitätsrisiken, die in Bezug auf Einkommen, Belastung/Gesundheit, Arbeitszeit oder Mitbestimmung entstehen können (Flecker, 2005, S. 86). Aber wie dem auch sei: Auch in krisenhaften Situationen sollte man diese keinesfalls aus dem Auge verlieren.

Literatur

- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16, 28–31.
- Eichmann, H., & Herrmann, C. (2004). Umbruch der Erwerbsarbeit - Dimensionen der Entgrenzung von Arbeit. Wien.
- Flecker, J. (1999). "Sachzwang Flexibilisierung"? Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen. Wien.
- Flecker, J. (2005). Interne Flexibilisierung - Von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund (S. 73-93). In Kronauer, Martin; Linne, Gudrun (Hrsg.). *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*. Berlin: Edition Sigma.
- Hartz, P. (1996). *Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kronauer, M., & Linne, G. (Hrsg.) (2005). *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*. Berlin: Edition Sigma.
- Lehndorff, S. (Hrsg.) (2006). *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Berlin: Edition Sigma.
- Wilthagen, T. (1998). *Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?* Discussion Paper FS I 98-202, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer, European Review of Labour and Research*, 10(2), 166-186.

1. Flexibilität und Sicherheit in Großunternehmen: Das Lebensarbeitszeitkonto bei Airbus, Nordenham

Debora Jeske und Thomas Kieselbach

Airbus hat seit Mitte der 1990er Jahre in Deutschland größere Umstrukturierungen und Massenentlassungen durchgeführt. Gerade die jüngeren Jahre haben die Industrie vor große Herausforderungen gestellt, etwa die Ereignisse des 11. September in 2001 oder die SARS-Krise in 2002, die beide erhebliche negative Auswirkungen auf die Luftverkehrsindustrie hatten. Die folgende Fallstudie beschreibt die Entwicklung eines Instruments zur Beschäftigungssicherung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Um zukünftige Krisen auch ohne Massenentlassungen und spätere Wiedereinstellungswellen in den Werken zu meistern, entwickelte man in einem vierjährigen Pilotprojekt ein Zwei-Kontensystem in Nordenham. Das erste Kontensystem wurde 2002 modifiziert und zu einem Drei-Kontensystem umgeändert. Seitdem hat man diese Zeitkonten in allen deutschen Werken eingeführt. Das derzeit gültige Drei-Kontensystem¹ besteht aus einem Arbeitszeitkonto, einem Sicherheitskonto und einem Lebensarbeitszeitkonto. Das Arbeitszeitkonto funktioniert als eine Art Gleitzeitkonto, in das auch alle bisher bezahlten Mehrarbeitsstunden fließen. Je nach Absprache und Auftragslage können hier Arbeitnehmer ihre Stunden für Freizeit nutzen. Das Sicherheitskonto dient der Beschäftigungssicherung und ermöglicht dem Unternehmen bei einer schlechten Auftragslage Stunden aus dem Sicherheitskonto zu verwenden und somit Arbeitsplätze zu erhalten. Das Lebensarbeitszeitkonto erlaubt Arbeitnehmern in eine intelligente, verzinste Anlage zu investieren ausschließlich für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Durch diese Einführung hat das Unternehmen auch bei einer niedrigen Auftragslage bzw. bei Höchstauslastung nunmehr flexiblere Instrumente zur Hand, um Entlassungen zu vermeiden und gleichzeitig die Produktionsziele zu erreichen. Das Zusammenspiel von Umstrukturierung, der Entwicklung dieses innovativen Instruments und deren Nutzung seit der Einführung, wird am Beispiel des Werkes in Nordenham genauer untersucht und hinsichtlich seines Nutzens für Airbus und bezüglich der Übertragbarkeit der Instrumente auf andere Unternehmen beurteilt.

¹ Die folgende Studie basiert zu einem großen Teil auf einem am 28.04.2006 durchgeführten Interview mit einem Vertreter des Betriebsrats im Werk Nordenham, sowie einer ausführlichen Fallstudie von Thomas Haipeter vom Institut Arbeit und Technik aus dem Jahr 2002 (veröffentlicht in 2005), denen wir hiermit unseren Dank für das Interview und die Bereitstellung der Fallstudie aussprechen wollen.

Kurzportrait der Fallstudie

Die Personalplanung bei Airbus Deutschland zeichnete sich in den letzten Jahrzehnten durch eine lange Reihe von Personalauf- und Abbaumaßnahmen bis Ende des letzten Jahrhunderts aus. Da die Auswirkungen auf die Belegschaft jeweils erheblich waren und viel Aufwand erforderten, führte dies zu der Neuentwicklung einiger flexibler Instrumente wie z.B. dem neuen Kontensystem. Diese Instrumente bestanden ursprünglich aus einem Arbeitszeitkonto (eine Art Gleitzeitkonto) und einem Langzeitkonto. Dieses Zwei-Kontensystem war ein freiwilliges Instrument und wurde im Werk Nordenham erprobt. Ziel war es, durch dieses Instrument mehr Flexibilität für das Werk zu schaffen, gleichzeitig die Beschäftigungssicherung zu unterstützen und auch die bezahlte Mehrarbeit langfristig abzubauen.

Nach einem vierjährigen Probelauf in Nordenham wurde das Zweikontensystem überholt und ein neues Drei-Kontensystem entwickelt. Dieses neue, seit 2002 für alle Werke Deutschland gültige System, kombiniert ein für die Stammebelegschaft und Leiharbeiternehmer geltendes Arbeitszeitkonto zur Bewältigung kleinerer Auftragsschwankungen mit einem obligatorischen Sicherheitskonto für die Stammebelegschaft zur Absicherung von Beschäftigung in Krisen mit nur geringer Auftragslage und einem Lebensarbeitszeitkonto mit intelligentem Anlegesystem, welches eine finanzielle Anlagemöglichkeit mit der Möglichkeit eines bezahlten früheren Austretens aus dem Unternehmen kombiniert – ein besonders attraktives Angebot nicht nur für ältere Arbeitnehmer.

Airbus und das Werk Nordenham im Überblick

Airbus gehört zu den fünf Divisionen des international agierenden Unternehmens EADS² und fokussiert sich auf Flugzeugproduktion. Der Hauptsitz der Firma liegt in Toulouse, Frankreich. Airbus ist weltweit präsent und unterhält 16 Niederlassungen in Europa³. Das hier untersuchte Airbus-Werk in Nordenham zeichnet sich durch eine lange Manufakturtradition aus und ist heute das Zentrum der Schalen- und Großblechfertigung innerhalb des Airbus-Verbundes, in dem die Rumpfschalen für alle Airbus-Maschinen produziert werden⁴. Hier werden 140 verschiedene Rumpfschalen produziert, unter anderem auch der Rumpf für das neue Modell A380. Die endgültige Rumpfmontage findet in Hamburg statt. Die Arbeitsorganisation ist geprägt durch Gruppenarbeit. Diese

² „Die EADS, im Jahr 2000 aus der Fusion von Daimler Chrysler Aerospace (Dasa), Matra und Casa hervorgegangen, glänzt derzeit mit steigenden Umsätzen und Gewinnen. Erfolgsbilanz: Nach wie vor ist die Tochter Airbus, an der die britische BAE Systems 20 Prozent der Anteile hält, der wichtigste Pfeiler der europäischen Luft- und Raumfahrtkonzerns: Rund zwei Drittel des Umsatzes stammen aus dem Geschäft mit Passagierflugzeugen“ (Zdral, 2005, S. 56).

³ Webseitenquelle ist www.airbus.com

⁴ Quelle: <http://www.eads.net>

Arbeitsorganisation beinhaltet eine 1996 auf einer Betriebsvereinbarung entschiedene Gruppenarbeit mit einer gewissen Teilautonomie. Dies bedeutet, die Gruppen können nach Zustimmung des jeweiligen Meisters in bestimmten Bereichen z.B. ihren Personaleinsatz, Qualitätserreichung, Art der Termineinhaltung, sowie ihre eigene Zeit- und Leistungssteuerung selbstständig organisieren. Die Soll-Leistungen für die Gruppen beinhalten bestimmte Vorgabezeiten entsprechend dem Prämienlohn, die als Grundlage für die Leistungen der Gruppe gelten.

Alle Werke haben einen Betriebsrat. Allgemein gibt es zwischen den Betriebsräten und der zuständigen Gewerkschaft IG Metall in allen deutschen Werken eine lang etablierte und traditionell enge Beziehung (etwa 70% der Belegschaft in Nordenham sind in der IGM, siehe Haipeter, 2005, S. 268). Die Beziehungen zwischen dem Betriebsrat und der Werksleitung werden in Nordenham ebenfalls sehr positiv eingeschätzt, da sich beide Parteien daran orientieren, Konflikte kooperativ zu bewältigen. Die positive Arbeitsbeziehung zwischen den Akteuren in den Betrieben sollte zugleich auch die Basis für die Entwicklung des Zeitkontensystems bilden.

Airbus beschäftigt circa 57.000 Arbeiter weltweit, davon allein 8.500 Beschäftigte in seiner Organisationseinheit ‚Rumpf Deutschland‘ (CoE FAF⁵), zu der auch Nordenham gehört. Derzeit arbeiten in dem Werk Nordenham 2.300 Beschäftigte (einschließlich der Auszubildenden) und weitere 400 Leiharbeiternehmer. 80% der Stammsbelegschaft sind gewerbliche Mitarbeiter, der Anteil der Angestellten liegt bei 20%. 90% der regulären und Leiharbeiternehmer haben im Werk Nordenham eine Facharbeiterausbildung. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt z. Zt. bei ungefähr 40 Jahren. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass viele ältere Arbeitnehmer über 55 Jahre Mitte der 90er Jahre durch das Restrukturierungsprogramm „Dolores“ und die im Programm enthaltenen großzügigen Vorruhestandsregelungen aus dem Unternehmen ausschieden. Seitdem steigt das Durchschnittsalter wieder leicht an, allerdings wird dies durch die Übernahmegarantie für die Auszubildenden kompensiert. Der Altersdurchschnitt der bei Airbus beschäftigten Leiharbeiternehmer ist etwas niedriger, aber auch hier zeichnet sich ein gemischtes Bild ab, da sich unter diesen Leiharbeiternehmern auch ältere Personen befinden. Diese wurden zum Teil 2003 und 2004 über Beschäftigungsgesellschaften zu Airbus geholt, als ein Nachbarbetrieb geschlossen wurde und eine Bremerhavener Werft erheblichen Personalabbau vornahm.

⁵

Center of Excellence Forward and Aft Fuselage

Proaktive Ansätze zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Die Luftverkehrsindustrie war seit Mitte der 90er Jahre aufgrund verschiedener politischer Ereignisse in ihrer Produktion, Auftragslage und Entwicklung entscheidend beeinflusst worden (siehe Box 1). So hatte die Krise im Jahr 1995-1996 bei Airbus zur massiven Reduzierung der Belegschaft geführt, hauptsächlich umgesetzt durch die Vorruhestandsregelungen für ältere Arbeitnehmer und Ausgliederung von Standorten im Rahmen des Programms „Dolores“. Aber der Markt erholte sich nach 1996. Infolge der Erfahrungen zwei Jahre zuvor wurde 1997-98 die erste „beschäftigungspolitische Übereinkunft“ zwischen der Geschäftsleitung und den Arbeitnehmerinteressenvertretern geschlossen.

Box 1: Übersicht der wichtigsten Ereignisse

- Anfang bis Mitte der 1990er: Massiver Personalabbau mithilfe von „Dolores“ (u. a. Abbau von 800 Stellen in Nordenham zwischen 1992-1996).
- ab 1997: Steigende Produktion.
- ab 1998: Erste Verhandlungen und Vereinbarung der „betriebspolitischen Übereinkunft“ (u.a. mit dem darauf folgenden Pilotprojekt Zwei-Kontensystem in Nordenham 1999-2002)
- 2000 - EADS wird gegründet: Interne Umstrukturierungen (Zusammenführung von Geschäftsprozessen, Forschung und Entwicklung führte zu einer Deregionalisierung innerhalb von Airbus).
- Politische Ereignisse: 11. September 2001, SARS 2002, Irakkrieg 2003.
- Überarbeitung der „Beschäftigungspolitischen Übereinkunft“ in 2002: neue Übereinkunft für weitere 10 Jahre (bis 2012) mit dem Drei-Kontosystem.
- 2004: Nordenham erreicht mit 2300 Beschäftigten den Personalthöchststand seit 1992.

Dies führte dazu, dass man in Nordenham pilotartig das Konzept der Zeitkonten entwickelte, mit dem Ziel, die Arbeitszeitregulierung so weiterzuentwickeln, dass in „guten Zeiten“ Vorsorge getroffen werden kann, um in „schlechten Zeiten“ Arbeitsplätze sichern zu können.

Airbus hat verschiedene Flexi-Instrumente (darunter die Zeitkonten) entwickelt, welche die jeweiligen Werke im Fall von besserer Auslastung in der Produktion oder bei einer niedrigen Auftragslage anwenden können. Die Flexi-Instrumente bei unzureichenden Belegschaftskapazitäten sind insbesondere: bestimmter Aufbau Stammbeschäftigter, Mehrarbeit, 40-Std-Verträge, gleitende Arbeitszeit (Solden-Aufbau), Lebensarbeitszeit/Sicherheits-Konto, befristete Einstellungen, Leiharbeitnehmer, rückholbare Fremdvergabe, Übernahme von Lehrlingen und Mitarbeitertransfer. Gleichzeitig werden bei geringerer Auftragslage die folgenden Instrumente genutzt: Mitarbeitertransfer, Einstellungsstopp, Verleih von Beschäftigten, Sicherheitskonto, Rückführung von 40h-Verträgen, Freistellung von Leiharbeitnehmern, Kurzarbeit im Rahmen des SGB III, Auslauf von Be-

fristungen, Rückholung von Fremdvergabe und Arbeitszeitreduzierung. Ziel all dieser Instrumente ist es, die Zahl der Stammbeslegschaft auf dem höchstmöglichen Niveau zu halten – unabhängig von den Schwankungen in der Auftragslage.

Die Entwicklung der Zeitkonten – der erste Versuch in Nordenham

Der Entschluss zur Entwicklung einer besseren Arbeitszeitregulierung wurde aufgrund der extrem schwankenden Auftragslage und Produktionskapazitäten Ende der 90er Jahre gefasst. Um sowohl Beschäftigungssicherung als auch die erforderliche Flexibilisierung für das Unternehmen je nach Auftragslage zu gewährleisten, wurden neue Instrumente entwickelt, die Zeitkonten.

Nach Angaben des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden entstanden Zeitkonten aufgrund der Interessen der Unternehmensleitung und auch der Interessenvertretung, für ihre Mitarbeiter bessere Regelungen zu schaffen, damit hoch qualifizierte Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten blieben. Die Möglichkeit des Unternehmens, schnell und flexibel auf Probleme in den Werken oder der Auftragslage reagieren zu können, war ebenfalls von Bedeutung. „[Die Belegschaft erinnert sich auch an] die Krisen, wo ja immer Personal abgebaut wurde und danach wieder aufgebaut. Da waren beide Seiten der Meinung, da müsste es eine intelligentere Lösung geben, das war zu mindestens unser Bestreben [als Betriebsrat] nach dem Personalabbau zwischen 1993-1995... [und nun] haben wir es jetzt erreicht, mit diesen Instrumenten ... massiv Personal aufzubauen ... und gleichzeitig eine ausreichende Flexibilität zur Sicherung dieser Belegschaft auch in Krisenzeiten zu schaffen. Und das ist der Hauptantrieb für dieses Modell, die Flexibilität“ (Udo Nobel, stellvertretender Betriebsrat).

Das Werk Nordenham wurde 1998 als Pilotstudie ausgewählt, um die Möglichkeiten eines solchen Instruments in einem der Manufacturing-Standorte zu erproben, zu testen und auf ihre weitere Anwendung im ganzen Unternehmen zu prüfen (andere Werke hatten es abgelehnt, an diesem Pilotprogramm teilzunehmen). Das Zwei-Kontensystem sollte es den Arbeitnehmern ermöglichen, Mehrarbeit (Gleitzeitstunden oder Mehrarbeitsstunden, d.h. mit entsprechenden Zuschlägen) auf einem von zwei verschiedenen Kontoarten zu platzieren und diese Stunden bei schwächerer Auftragslage wieder abzurufen, ohne dass sie direkte finanzielle Einbußen zu fürchten hatten – was zugleich auch die Notwendigkeit von Entlassungen reduzierte. Dies bedeutete noch nicht die Abschaffung der bezahlten Mehrarbeit. Die Einführung der Konten wurde 1999 durch eine betriebsbezogene Tarifverhandlung durch die IGM mit dem Betriebsrat auf der einen und dem Unternehmen auf der anderen Seite in einem Ergänzungstarifvertrag zum Flächentarif mit einer vierjährigen Laufzeit festgelegt.

Zeitkonten sind ein Instrument zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Die ursprünglichen zwei Kontoarten waren ein „Arbeitszeitkonto“ und ein „Langzeitkonto“. Das „Arbeitszeitkonto“ integrierte Gleitzeit, Mehrarbeit und die Differenz zwischen den angesetzten und tatsächlichen Arbeitszeiten in Schichtbereichen. Das „Langzeitkonto“ sollte zum Ausgleich von Schwankungen dienen. Die Erstellung und Nutzung dieses Kontos war jedem Arbeitnehmer freigestellt und abhängig von der Zustimmung der zuständigen Vorgesetzten sowie der derzeitigen Kapazitätssituation. Beide Konten beinhalteten großzügige Zeitgrenzen und Rückführungsregeln von Stunden bzw. Überführung von Stunden vom „Arbeitszeitkonto“ zum „Langzeitkonto“. Die Kontenregelungen beinhalteten auch mehr Spielräume für die Beteiligung/ Mitbestimmung durch den Betriebsrat (z.B. bei der Festlegung von Zeitgrenzen, der Übertragung von Stunden oder der Abwesenheitsplanung). Auch den einzelnen Arbeitnehmern wurden mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Arbeits- und auch der Freizeitplanung ermöglicht. Es gab keine individuelle Obergrenze für die Ansammlung von Stunden in den Konten.

Die Ereignisse im September 2001 stellten die Firma vor schwierige Herausforderungen. Die ersten Auswirkungen auf die Tourismus- und Transportbranche traten Anfang 2002 ein. Diese führten bei Airbus zu Einstellungsstopps und zeitweiliger Kurzarbeit auch im Werk Nordenham. Der Nutzen der Instrumente wurde maßgeblich in Nordenham dadurch demonstriert, dass es mithilfe der dort existierenden Langzeitkonten gelang, Personalabbau zu vermeiden und eine Alternative zur Kurzarbeit zu schaffen. Allerdings zeigte sich hier auch die Notwendigkeit, die Instrumente noch einmal zu überarbeiten. Diese Entscheidung basierte auf den Erfahrungen der Betriebsparteien in Nordenham sowie einer Evaluierung des Zwei-Kontensystems durch Haipeter vom Institut Arbeit und Technik. Er untersuchte die Praxis und Nutzung dieser ersten beiden Konten und schlussfolgerte, dass das Langzeitkonto von den meisten Arbeitnehmern insbesondere deswegen nicht genutzt wurde, da die Verfügung über die in den Konten angelegten Stunden unklar war, bzw. der Sinn und Zweck des Zweikontensystems den Mitarbeitern nicht deutlich bekannt war (Haipeter, 2005, S. 283). Dies führte dazu, dass die Arbeitnehmer weiterhin bezahlte Mehrarbeit bevorzugten und eher zurückhaltend gegenüber den Konten waren. Des Weiteren bedeutete die gleichzeitige Einführung der Gruppenautonomie durch Gruppenarbeit auch eine wichtige Neueinführung in einem früher sehr streng hierarchischen, von den Meistern kontrollierten Arbeitssystem, was ebenfalls einen Einfluss auf die Nutzung der Konten durch die Arbeitnehmer ausübte.

Die Erfahrungen der sozialen Akteure in Nordenham und Haipeters Analyseergebnisse wurden in die Überarbeitung des Modells einbezogen, ebenso wie die Entwicklungen in der Luftfahrt aufgrund der verschiedenen politischen Ereignisse. Zu diesem Zeitpunkt 2002/2003 hatte das Werk Nordenham bereits seit