

## Betriebliche Beschäftigungsstrategien

Claus Schäfer

Immer noch zeigen sich nationale und internationale Öffentlichkeit vom deutschen „Beschäftigungswunder“ in der Wirtschaftskrise seit 2008 beeindruckt. In Deutschland keimt deshalb auch die Hoffnung, dass die dafür entscheidenden Arbeitszeitverkürzungen in Zukunft über Beschäftigungsstabilisierung hinaus auch Arbeits- und Lebensbedingungen generell verbessern könnten. Ob diese Hoffnung trägt und welcher Voraussetzungen es bedarf, kann erst abgeschätzt werden, wenn unvoreingenommen hinterfragt wird, wie es zu der überraschenden Beschäftigungsstabilität gekommen ist. D.h. auch die Ausgangsbedingungen vor der Krise dürfen bei einer Gesamteinschätzung nicht aus dem Auge verloren werden. Die Debatte hierüber hat bereits begonnen, auch in den WSI-Mitteilungen. Erst kürzlich hat das Schwerpunktheft 11/2010 die Krisenbewältigung und ihre Instrumente aus makroökonomischer Perspektive untersucht.

Das vorliegende Heft setzt auf mikroökonomischer Ebene an. Im Mittelpunkt steht neu die betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, die Analyse ihrer Instrumente und Strukturen und künftige Handlungsoptionen. Die empirische Basis sind wissenschaftliche Befragungen: Zum einen hat 2009 und 2010 das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) bei Betriebsräten die betrieblichen Prozesse der Beschäftigungssicherung erhoben; zum zweiten wurden Beschäftigte im Rahmen des internationalen Projekts „Lohnspiegel“ nach ihren Krisenerfahrungen befragt. Und schließlich wurden Arbeitgeber- und Belegschaftsvertreter im Rahmen eines Projekts des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen interviewt.

Ein Teil der empirischen Ergebnisse bestätigt zunächst, dass das deutsche Beschäftigungswunder in der Wirtschaftskrise nicht vom Himmel gefallen ist. Im Gegenteil: Seine Voraussetzungen sind partiell bereits Jahre vor der Krise geschaffen worden. Das trifft z.B. auf die vielen sogenannten betrieblichen Bündnisse zu, die in erheblichem Maß schon nach der „kleinen“ Konjunkturkrise 2002 oder diversen Branchenkrisen vor dem letzten Aufschwung entstanden waren. In ihrem Rahmen wurden häufig weit vor 2008 Arbeitgeber-Zusicherungen zum Erhalt von Belegschaftsstärke oder auch Produktionsstandort gegen Arbeitnehmer-Zugeständnisse zur Kostensenkung getauscht. Hier wurde also Beschäftigungssicherung schon vorgelebt; zumindest war über die „normale“ Kooperation von Arbeitgeber und Betriebsrat hinaus eine noch verlässlichere Grundlage für eine schnelle Reaktion in der Krise gelegt. Ein Gradmesser der Verlässlichkeit ist laut WSI-Befragung von Betriebsräten – so *Bogedan et al.* in diesem Heft –, dass immerhin 71 % der vereinbarten betrieblichen Bündnisse vom Arbeitgeber eingehalten wurden. Folglich konzentriert sich der erwähnte Beitrag auf die Frage, warum und unter welchen Bedingungen 29 % der Bündnisse von Betriebsseite nicht eingelöst worden sind.

Ein wenig beleuchtetes und wahrscheinlich unterschätztes Element der Beschäftigungsstabilisierung fördert auch eine Befragung des IAQ zutage: Seit der Jahrtausendwende organisieren vor allem größere bis große Betriebe zwischen einzelnen Betriebsteilen wie zwischen verschiedenen Betriebsstandorten eine systematische interne Vermittlung von Arbeitsplätzen und dazu gehörigen Qualifikationen, um die „Externalisierung“ von Beschäftigten über Entlassungen zu vermeiden. Eine entscheidende Rolle in diesem Prozess spielen explizit gegründete betriebliche Personalvermittlungsabteilungen (PVA), quasi Arbeitsmarktagenturen im Kleinen, die auch Hierarchien und Entscheidungsprozesse im Unternehmen verändern. Diese PVAs, hier vorgestellt im Beitrag von *Mühge*, haben teilweise auch schon Stabilisierungserfahrungen vor der Wirtschafts- und Finanzkrise gesammelt und in der Krise noch mehr Bestätigung gefunden.

Als zentraler Stabilisierungshebel schließlich schält sich immer wieder die Umverteilung bzw. Verkürzung von Arbeitszeit heraus, deren Beschäftigungseffekte heute im Gegensatz zu früher unstrittig scheinen. Die jüngste Erfahrung, die Verkürzung der Arbeitszeit zur Stabilisierung von Beschäftigung zu nutzen, nährt die Hoffnung, dass dieses Instrument erneut eingesetzt wird, sollte die nächste nationale, branchenweite oder „nur“ betriebliche Krise kommen. Hierin wurzelt zugleich die weitergehende Hoffnung auf positive Gestaltung von Arbeit und Leben durch Arbeitszeitverkürzung generell, wie sie schon im Zusammenhang mit der Forderung nach der 35-Stunden-Woche bestanden hat und danach verloren ging.

Die Wiederbelebung einer solch wirkmächtigen, letztlich gesellschaftsverändernden Arbeitszeitpolitik lässt sich aber nur einlösen, wenn aus der jüngsten Krise gelernt wird. Dazu gehört z.B., die Anzahl von Leiharbeitsverhältnissen und anderen Befristungen einzudämmen; dazu zählt auch, überlange und lang andauernde Überstunden bzw. Mehrarbeit zu begrenzen. In beiden Fällen hat deren Aufbau vor der Krise zwar Abbaupotenzial in der Krise gebildet, aber schon vorher einen hohen sozialen Preis gefordert. Weitere Bedingungen werden in diesem Heft angesprochen, u.a. ein funktionierendes Kooperationsverhältnis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern in einem informellen oder formalen „Betrieblichen Bündnis“, betriebsinterne Arbeitsvermittlungs-„Agenturen“, die Ausschöpfung der rechtlichen Möglichkeiten der Betriebsräte zur Arbeitszeitgestaltung.

Konzept und Koordination des Schwerpunktheftes:

**Claus Schäfer, Dr.,** Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.  
Arbeitsschwerpunkt: Verteilungsanalyse von Einkommen und Lebenslagen.

e-mail: [claus-schaefer@boeckler.de](mailto:claus-schaefer@boeckler.de)