

## Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise

Schultz-Wild, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schultz-Wild, R. (1978). *Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise*. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68294>

### 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.

Rainer Schultz-Wild

# Betriebliche Beschäftigungs- politik in der Krise

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

**Rainer Schultz-Wild**, Dipl.-Soziologe, ist Mitarbeiter des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung. Er arbeitet über Arbeitsmarktprobleme, betriebliche Beschäftigungspolitik und Fragen der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen.

Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche  
Forschung e. V. München.  
Herausgegeben in wissenschaftlicher und  
inhaltlicher Verantwortung des ISF



CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Schultz-Wild, Rainer

Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise. -  
1. Aufl. - Frankfurt/Main, New York : Campus Verlag,  
1978.

(Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. München)  
ISBN 3-593-32247-1

ISBN 3-593-32247-1

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgend-  
einer Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)  
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter  
Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder ver-  
breitet werden.

Copyright © 1978 bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Produktion: Buchteam Frankfurt

Umschlaggestaltung: Eckard Warminski, Frankfurt/Main

Druck: Poeschel & Schultz-Schomburgk, Eschwege

Bindung: Klemme & Bleimund, Bielefeld

Printed in Germany

# Inhalt

Vorwort .....	11
<b>TEIL A: BETRIEBLICHE BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK UND ARBEITSMARKT</b>	
Einleitung .....	15
I. Zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in der Bundesrepublik seit 1970 .....	21
1. Wirtschaftsentwicklung .....	22
a) Bauwirtschaft .....	22
b) Automobilindustrie .....	25
c) Verarbeitende Industrie .....	27
d) Handel .....	31
e) Konkurs- und Vergleichsverfahren .....	31
2. Arbeitsmarktentwicklung .....	35
a) Gesamtarbeitsmarkt .....	35
b) Beschäftigung nach Wirtschaftszweigen .....	38
II. Betriebliche Interessen und Beschäftigungspolitik in der Absatzkrise .....	47
1. Politik der Personalstabilisierung: Beschränkung auf den betrieblichen Arbeitsmarkt .....	49
a) Interessen an Personalstabilisierung .....	52
b) Bedingungen für Personalstabilisierung .....	54
2. Politik der Personalanpassung: Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts .....	56
a) Zeitstrukturen und Formen des Personalabbaus .....	58
b) Selektionsinteressen und Selektionsmechanismen .....	61
3. Zusammenfassung: Zur Verteilung und Entwicklung von Beschäftigungschancen und -risiken .....	68
III. Möglichkeiten und Wirkungen betrieblicher Beschäftigungspolitik bei überschüssigem Arbeitsvolumen .....	75
1. Beschäftigungspolitische Strategien und Anpassungsmaßnahmen .....	76

a) Arbeitserhaltende oder arbeitsbeschaffende Maßnahmen .....	77
b) Verringerung der Arbeitszeit .....	80
c) Personalabbau .....	82
2. Kriterien für die Wahl von Anpassungsmaßnahmen .....	84
a) Das Anpassungspotential der Maßnahmen .....	84
b) Fristigkeit und Dauer der Anpassungswirkung .....	86
c) Steuerbarkeit und Reversibilität .....	87
d) Kosten der Maßnahmen .....	88
3. Zur Bedeutung von Unternehmens- und Personalplanung .....	89
4. Belegschaftsinteressen und Interventionsmöglichkeiten der Betriebsräte bei Beschäftigungsrückgang .....	92
5. Überbetriebliche Folgen beschäftigungspolitischer Maßnahmen .....	94

*TEIL B: BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK DER UNTERNEHMEN  
IN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT WÄHREND  
DER REZSSION 1974/75  
Ergebnisse der »Betriebserhebung 1975«*

Einleitung .....	99
I. Strukturen der Beschäftigungspolitik in der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen .....	102
1. Verbreitung und Maßnahmendichte .....	102
2. Häufigkeit einzelner Maßnahmen in der Gesamtheit .....	107
3. Maßnahmenbündel und Reaktionstypen .....	112
4. Maßnahmenwahl und Veränderung des Beschäftigtenstands .....	118
II. Variationen der Beschäftigungspolitik nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen .....	122
1. Maßnahmenstruktur nach Wirtschaftszweigen .....	122
a) Verbreitung einzelner Maßnahmen .....	122
b) Reaktionstypen und Veränderung des Beschäftigtenstands .....	127
c) Zusammenfassung .....	131

2. Maßnahmenstruktur und Unternehmensgröße .....	133
a) Verbreitung einzelner Maßnahmen .....	134
b) Reaktionstypen und Veränderung des Beschäftigtenstands .....	137
c) Zusammenfassung .....	139
 III. Betriebliche Personalplanung und Maßnahmenstruktur .....	 144
1. Vorhandensein schriftlich fixierter Personalplanung .....	 147
2. Zeithorizont und Differenzierungsgrad der Personalplanung .....	 150
3. Zur Bedeutung qualitativer Personalplanung .....	156
4. Existenz eines Personalplanungsausschusses und Beteiligung des Betriebsrats .....	 162
5. Zusammenfassung .....	166
 Resümee .....	 167

*TEIL C: SPEZIFISCHE FORMEN BETRIEBLICHER  
BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK IN DER  
AUTOMOBILINDUSTRIE  
Ergebnisse betrieblicher Einzelfallstudien*

Einleitung .....	173
I. Struktur und Entwicklung der Automobilindustrie .....	176
1. Stellung in der Gesamtwirtschaft und Marktverhältnisse .....	176
2. Zum Konjunkturverlauf seit 1970 .....	181
a) Pkw/Kombi-Sektor .....	182
b) Nutzfahrzeug-Sektor .....	184
c) Produktion, Umsatz und Beschäftigung .....	185
3. Längerfristige Entwicklungstendenzen .....	190
 II. Maßnahmen zur Stabilisierung des Arbeitsvolumens .....	 194
1. Ausweitung der Lagerhaltung .....	195
a) Allgemeine Faktoren zur Dimensionierung der Lagerhaltung .....	 195
b) Lagerexpansion zu Beginn des Absatzrückgangs .....	198

2. Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten .....	199
3. Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen .....	203
4. Rücknahme von Fremdaufträgen .....	205
a) Potential der Maßnahme .....	205
b) Nutzung des Instruments .....	207
5. Veränderung von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarkt .....	208
6. Zusammenfassung .....	212
a) Zur Bedeutung der verschiedenen Instrumente .....	212
b) Zur Rolle des Betriebsrats .....	214
III. Reduzierung der Arbeitszeit .....	217
1. Einschränkung von Mehrarbeit .....	218
a) Bestimmungsfaktoren für Mehrarbeit .....	220
b) Durchsetzbarkeit der Maßnahmen .....	224
c) Nutzung des Instruments .....	226
2. Kurzarbeit .....	229
a) Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit und die Gewährung von Kurzarbeitergeld .....	230
b) Durchsetzbarkeit im Betrieb .....	234
c) Umfang und Bedeutung der Maßnahme .....	236
3. Bedeutung und Folgen der Arbeitszeitreduktion .....	239
a) Zu den finanziellen Auswirkungen für die Arbeitskräfte .....	239
b) Zur Bedeutung als Anpassungsinstrument .....	241
IV. Personalabbau .....	244
1. Nutzung der Fluktuation .....	245
a) Potential der Maßnahme .....	246
b) Durchsetzbarkeit der Maßnahme .....	251
c) Anwendung der Maßnahme .....	255
2. Entlassungen .....	261
a) Betriebliche Kalküle .....	262
b) Durchsetzungsprobleme .....	265
c) Umfang und Struktur der Entlassungen .....	266
3. Personalabbau insgesamt — Größenordnung, Struktur und Verlauf .....	269
a) Größenordnung des Personalabbaus .....	269
b) Betroffene Beschäftigtengruppen .....	274
c) Veränderungen in der Arbeitskräftestruktur .....	278

V. Aufhebungsverträge als besondere Form des Personalabbaus .....	286
1. Verbreitung und quantitative Effekte .....	287
a) Beschäftigungspolitisches Instrument von Großunternehmen .....	287
b) Ausmaß der Anpassungseffekte .....	289
2. Betriebliche Bedingungen und Kalküle .....	291
a) Abfindungsaktionen versus Massenentlassungen .....	291
b) Arbeitsrechtliche Hintergründe und Beteiligung des Betriebsrats .....	296
c) Abfindungsaktionen als Kompromiß zwischen den Beschäftigungsparteien .....	301
3. Struktur der Abfindungsangebote .....	304
a) Zeitliche und quantitative Limitierung .....	304
b) Offene oder zustimmungspflichtige Aufhebungsverträge .....	306
c) Abfindungsleistungen .....	308
4. Auswirkungen und Folgeprobleme .....	311
a) Zur selektiven Wirkung der Aufhebungsvertragsaktionen .....	312
b) Zusammenfassende Beurteilung auf betrieblicher Ebene .....	317
c) Zur Belastung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts .....	321
 LITERATURVERZEICHNIS .....	 324
ZU DEN ARBEITEN DES INSTITUTS FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG e.V., MÜNCHEN	330



# Vorwort

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik während der wirtschaftlichen Abschwungphase in der Bundesrepublik Deutschland seit 1973; sie ist Teil mehrjähriger Forschungsarbeiten, die im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München von einer Arbeitsgruppe durchgeführt werden und sich zum einen mit Fragen zur Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktentwicklung, zum anderen mit gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Problemen betrieblicher Personalplanung auseinandersetzen. Dieser Arbeitsgruppe gehören Burkart Lutz, Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Werner Sengenberger und der Verfasser an.

*Teil A* wurde — innerhalb des Teilprojekts C4 — »Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen — Ansätze zu einer erweiterten Arbeitsmarkttheorie« im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München — »Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung« erarbeitet. Dieser Teil bringt neben einer Übersicht über die Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung von 1970—76 eine theoretisch-analytisch orientierte Einführung in die Frage- und Problemstellungen der Studie.

Die in den Teilen B und C dargestellten Forschungsergebnisse zur betrieblichen Beschäftigungspolitik basieren auf quantitativen und qualitativen Erhebungen innerhalb des vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung finanzierten Forschungsprogramms »Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung«.

*Teil B* präsentiert Ergebnisse zur betrieblichen Beschäftigungspolitik aus der — für den größten Teil der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik repräsentativen — »Betriebserhebung 1975«. Die technische Durchführung dieser schriftlichen Befragung besorgte das Münchner Institut Sozialforschung Brög; für die EDV-Auswertung danken wir dem Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA), Mannheim, sowie vor allem Dr. Fritz Tiemann vom Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin.

*Teil C* enthält eine Darstellung der Beschäftigungspolitik von Großunternehmen der Automobilindustrie sowie einiger ihrer Zulieferer während des in diesem Wirtschaftszweig besonders frühzeitigen und nachhaltigen konjunkturellen Abschwungs. Die Daten sind in Expertengesprächen und Fallstudien von der Arbeitsgruppe des ISF erarbeitet worden. Die in einem ersten Schritt von uns zusammen erstellten Arbeitsberichte waren Grundlage für die vorliegende Studie.

Meinen Kollegen im Institut möchte ich an dieser Stelle für Anregungen, Kritik und Ratschläge bei der Erstellung dieser Arbeit danken, ebenso den vielen Gesprächspartnern aus Personalabteilungen und Betriebsräten der besuchten Unternehmen, ohne deren Auskunftsbereitschaft und Unterstützung das empirische Material nicht hätte zusammengetragen werden können.



Mein Dank gilt auch den Kolleginnen Erika Brunner und Sigrid Rössel, die den größten Teil der mühsamen Schreiarbeiten übernommen haben und Barbara Zitzelsberger, die mir beim Erstellen und Kontrollieren der zahlreichen Tabellen sehr hilfreich war.

München, im Oktober 1977

R. Schultz-Wild

*Teil A: Betriebliche  
Beschäftigungspolitik  
und Arbeitsmarkt*



# Einleitung

Die bisher schwerste wirtschaftliche Rezession seit Bestehen der Bundesrepublik in den Jahren 1974/75, die krisenhaften Folgen für den Arbeitsmarkt, und vor allem die trotz Wiederbelebung der Konjunktur seit 1976 bleibend hohe Arbeitslosigkeit, haben wissenschaftliche und sozialpolitische Interessen auf Fragen nach der Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung, nach Gesetzmäßigkeiten und Wirkungen der öffentlichen und der betrieblichen Beschäftigungspolitik gelenkt. Die erkennbare demographische Entwicklung, die in den kommenden Jahren durch die Kombination relativ starker Nachwuchsjahrgänge mit relativ schwachen, ins Rentenalter kommenden Jahrgängen ein Ansteigen der Erwerbsbevölkerung erwarten läßt, bestärkt die Befürchtung einer anhaltenden Sockelarbeitslosigkeit auf einem in der Bundesrepublik nach der Rekonstruktionsphase nicht mehr gekannten hohen Niveau. Das vor allem von Seiten der Gewerkschaften propagierte Grundrecht auf Arbeit<sup>1</sup> scheint mehr denn je gefährdet. Die zwar nicht institutionell abgesicherte, jedoch seit rund eineinhalb Jahrzehnten faktisch bestehende Vollbeschäftigungsgarantie, die aufgrund des raschen Überwindens der Rezession 1966/67 kaum infrage gestellt wurde und die als wesentliches Moment für die wirtschaftliche Stärke sowie die politische und soziale Stabilität der Bundesrepublik galt, scheint suspendiert.<sup>2</sup>

Gerade auf dem Hintergrund der raschen und vollständigen Überwindung der Rezession 1966/67 sowie auch weniger stark ausgeprägter konjunktureller Schwächetendenzen Anfang der 70er Jahre, überwog in der politischen Diskussion bis weit in die Krise von 1974/75 hinein die Erwartung, daß das Ende der 60er Jahre geschaffene beschäftigungspolitische Instrumentarium ausreichen werde, auch den diesmal wesentlich schärferen und länger anhaltenden Konjunkturabschwung schließlich aufzufangen und damit gleichzeitig auch den Beschäftigungsgrad wieder auf die gewohnte Höhe anzuheben<sup>3</sup>. Als jedoch der konjunkturelle Wiederaufschwung in

---

1 Das »Recht auf Arbeit« ist zwar in verschiedenen internationalen Vereinbarungen kodifiziert (UN-Erklärung der Menschenrechte von 1948, Europäische Sozial-Charta von 1961), denen auch die Bundesrepublik beigetreten ist, und auch in Verfassungen einzelner Bundesländer verankert, diese Bestimmungen haben jedoch rein programmatische Bedeutung und begründen keine subjektiven Ansprüche. Vgl. J. Prieue, »Alternativen der Beschäftigungspolitik, Zur Diskussion über Möglichkeiten des Abbaus von Arbeitslosigkeit«, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Heft 1, 1977, S. 52–68, insbesondere S. 67 f.

2 Vgl. Lutz, B., »Sieben magere Jahre — oder: Ist die Unterbeschäftigung unvermeidlich?« in: *Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Reform aus Solidarität*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter, Köln, 1977.

3 Massenarbeitslosigkeit und Beschäftigungskrise waren »von keiner der sich laufend mit wirtschaftlichen Analysen und Prognosen beschäftigenden Gruppen vorhergesagt worden«, was nur eine Illustration dafür ist, daß auf dem Hintergrund der bisherigen historischen Entwicklung in der Bundesrepublik das Auftauchen solcher Probleme kaum für möglich gehalten und daher in Wissenschaft und Politik kaum diskutiert worden ist. Vgl. Projektgruppe im WSI, *Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessensvertretung*, Köln, 1977, S. 89.

den Jahren 1976/77 keine entsprechende Entlastung des Arbeitsmarktes brachte, vielmehr Arbeitslosigkeit und andere Formen der Unterbeschäftigung auf anhaltend hohem Niveau blieben, verstärkte sich der Eindruck, daß die Beschäftigungskrise auch eine Krise der Beschäftigungspolitik sei. Das genutzte »Instrumentarium der globalen nachfrageorientierten Konjunkturpolitik, der ergänzenden Strukturpolitik sowie der flankierenden Arbeitsmarktpolitik« reichte offensichtlich nicht aus, die sich gegenseitig verstärkenden konjunkturellen und strukturellen Beschäftigungsungleichgewichte zu beseitigen (Engelen-Kefer 1976, 6).

In diesem Zusammenhang ist auch auf die bereits häufiger konstatierten Defizite und Insuffizienzen der theoretischen wie empirischen Arbeitsmarktforschung hinzuweisen.<sup>4</sup> In der Bundesrepublik dominieren nach wie vor — wie in anderen westlichen Industrieländern auch — teils an keynesianischen und in neuerer Zeit (insbesondere in der Politikberatung) noch stärker die an neoklassischen Modellvorstellungen orientierten Konzepte in der Arbeitsmarktforschung.<sup>5</sup> Prämissen, Ableitungen und Schlußfolgerungen waren zwar in den letzten Jahren bereits zunehmender Kritik ausgesetzt<sup>6</sup>, die tatsächliche Arbeitsmarktentwicklung hat jedoch die Vorbehalte gegenüber der Leistungsfähigkeit dieser Konzeptionen insbesondere bezüglich der Klärung der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit und der Entwicklung erfolgversprechender Beschäftigungspolitiken — nicht nur in der Bundesrepublik — weiter verstärkt.<sup>7</sup>

Solche Vorbehalte müssen beispielsweise insbesondere gegenüber der einseitig lohnpolitischen Erklärung der Arbeitslosigkeit durch Vertreter der neoklassischen Schule geltend gemacht werden; die abschließliche Erklärung der Verteilung von Arbeitslosigkeit auf verschiedene Personengruppen und letztlich auch des Niveaus von Arbeitslosigkeit überhaupt durch »die Veränderung der Arbeitskosten in

- 
- 4 Vgl. L. Reyher, *Lücken der Arbeitsmarktforschung*, Gutachten für die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1976; insbesondere zum Theoriedefizit und einem Ansatz zu seiner Überwindung: J. Kühl, L. Pusse, B. Teriet, E. Ulrich, »Bezugssystem für die Ansätze einer Theorie der erwerbswirtschaftlichen und kontrahierten Arbeit«, in: *MittAB*, Heft 4, 1975, S. 287 ff.
  - 5 Als exemplarisch können hierfür u. a. gelten: die arbeitsmarktbezogenen Argumentationen des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung — vgl. dazu die Gutachten von 1975/76 und 1976/77 — sowie besonders die Arbeiten aus dem Kieler Institut für Weltwirtschaft — vgl. z. B.: R. Soltwedel, D. Spinanger, *Beschäftigungsprobleme in Industriestaaten*, Beitrag 10, Nürnberg 1976; R. Soltwedel, »Konjunkturelle oder strukturelle Arbeitslosigkeit — ungelöstes Zurechnungsproblem«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 5, 1977, und H. Giersch, *Konjunktur- und Wachstumspolitik in der offenen Wirtschaft - Band 2: Allgemeine Wirtschaftspolitik*, Stuttgart 1977, insbesondere Kapitel 7: Einkommens- und Marktpolitik, S. 251 ff.
  - 6 Für eine kritische Auseinandersetzung mit neoklassischen und keynesianischen Theorieansätzen vgl. M. Bolle, »Vollbeschäftigung: Theorie und Politik« in M. Bolle (Hrsg.), *Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik*, Opladen, 1976, S. 26—47, sowie — im selben Band — mit stärker arbeitsmarktpolitischer Akzentuierung: E. Altvater, »Arbeitsmarkt und Krise«, S. 48—67; und W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts*, Forschungsberichte aus dem ISF-München, Frankfurt, 1975, insbesondere Kapitel II.
  - 7 Vgl. »Mittelfristige Beschäftigungsperspektiven in der Gemeinschaft«, Bericht einer Gruppe unabhängiger Sachverständiger, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Abteilung Soziale Angelegenheiten, 1976; und darauf bezugnehmend: B. Lutz, »Die Harmonie von Stabilität, Wachstum und Vollbeschäftigung: Das Ende einer Illusion«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 8, 1976, S. 479—488.

Relation zur Produktivität«<sup>8</sup>, d. h. durch eine reine Kosten-Ertrags-Relation, blendet bestimmte gesamtwirtschaftliche Wirkungszusammenhänge sowie vor allem die beschäftigungspolitischen Strategien der Nachfrager nach Arbeitskraft weitgehend aus der Analyse aus und führt — in Verbindung mit der These, daß Verschiebungen in den Ertrags-Kosten-Relationen allein aus veränderten Parametern auf Seiten der Arbeitskraftanbieter resultieren — notwendig zur denunziatorischen Feststellung »freiwilliger Arbeitslosigkeit«.<sup>9</sup> Konsequente Umsetzung solcher Analysen in politische Therapie könnte substantielle Teile des geschriebenen und ungeschriebenen Sozialrechts der Bundesrepublik (z. B. Anspruch auf Arbeitslosgeld, Grundsatz der Tarifautonomie) infrage stellen.

Gegen solche Analysen und Therapievorschläge, die mehr oder weniger offen die Demontage sozialer Errungenschaften der Lohn- und Gehaltsabhängigen nahelegen, wenden sich u. a. zwei 1977 von einer größeren Zahl von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern veröffentlichte »Gegengutachten«<sup>10</sup>.

In diesen Auseinandersetzungen mit den Ausführungen des Sachverständigenrats wird dessen Konzept der sog. »Anspruchskrise« zurückgewiesen; nicht im »Fehlverhalten« von Gewerkschaften und Staat werden die zentralen Krisenursachen lokalisiert, sondern in ökonomischen Gesetzmäßigkeiten sowie inhärenten Instabilitäten des marktwirtschaftlichen Systems selbst. Damit wird zwar prinzipiell die Abschottung der »profitorientierten und in zunehmendem Maße preissetzenden Unternehmen . . . gegenüber wirtschaftstheoretischer Kritik und Therapie« (Uherek u. a. 1977, 631) aufgehoben und etwa die Analyse der Bedeutung der »privat-dezentralen Entscheidung über Investitionen«<sup>11</sup> für die Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung ermöglicht, aufgrund der vorwiegend makroökonomischen Orientierung gelangen jedoch beschäftigungspolitische Strategien der Unternehmen und ihre Auswirkungen auf Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung ebenfalls kaum ins Blickfeld der Analyse. In den Gegenvorstellungen zu bisher dominanten Therapievorschlägen des Sachverständigenrates, die sich teilweise (in eher kurzfristiger Perspektive) an einer keynesianischen Beschäftigungspolitik orientieren, teilweise eine neu konzipierte, auf Vollbeschäftigung gerichtete »autonome Beschäftigungspolitik« propagieren, wird zwar das Problem der Umsetzung globaler Maßnahmen auf betrieblicher Ebene gesehen, da jedoch differenziertere Kenntnisse über beschäftigungspolitische Strategien der Betriebe fehlen, müssen die Vorschläge zur »Erfolgskontrolle«, zur Verhinderung erwarteter Gegenstrategien, relativ abstrakt bleiben<sup>12</sup>.

---

8 R. Soltwedel, D. Spinanger, *Beschäftigungsprobleme* . . . a.a.O., S. 11 sowie die Kurzfassung dieses Gutachtens: dieselben, »Zur Erklärung der Beschäftigungsprobleme in ausgewählten Industriestaaten«, in: *MittAB*, Heft 2, 1976, S. 118—135.

9 Zum zwar analytisch gemeinten, in der politischen Diskussion jedoch umgemünzten Begriff der »freiwilligen Arbeitslosigkeit« vgl. vor allem H. Giersch, *Konjunktur und Wachstumspolitik* . . . , a.a.O., insbesondere S. 254 ff. Mit empirischen Ergebnissen aus der Arbeitslosenuntersuchung des IAB begründete Gegenargumente liefert Ch. Brinkmann, »Arbeitslosigkeit und Mobilität«, in: *MittAB*, Heft 2, 1977, S. 201—223, insbesondere S. 207 ff.

10 Vgl. die von E. Uherek u. a. im Namen von 75 Wirtschaftswissenschaftlern vorgelegten »Vorschläge zur Beendigung der Massenarbeitslosigkeit«, abgedruckt in: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Heft 5, 1977, S. 625—645 sowie die Ausführungen des Arbeitskreises politische Ökonomie, vorgelegt von H. Baisch, J. Berger, u. a.: »Die Wirtschaftskrise in der BRD — eine Auseinandersetzung mit den Analysen des Sachverständigenrats zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung«, in: *Leviathan*, Heft 2, 1977, S. 163—209.

11 H. Baisch u. a. 1977 (s. Anm. 10), S. 173.

12 »Beschäftigungspolitik wurde bislang als Problem einer globalen, gesamtwirtschaftlichen Steuerung gesehen. Lösungsansätze werden nach wie vor eher von dieser Seite, d. h. von der staatlichen Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik erwartet. Dieser traditionellen Sichtweise geraten allerdings überwiegend die einzelwirtschaftlichen Ursachen von Rationalisierung und Arbeitslosigkeit aus dem Blickfeld. Analyse und Therapie greifen demnach, solange die durch die Kapitalstrategien geprägte betriebliche Wirklichkeit ausgeblendet bleibt, notwendigerweise zu kurz. Die positiven Ansätze der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik werden durch die betrieblichen Handlungsweisen ständig unterlaufen.« Projektgruppe im WS 1977, 3.

»Die Forschung über Arbeitskräftebedarf und die betriebliche Verfügungspolitik über Arbeitsplätze und Arbeitsverhältnisse gilt als eine zentrale Lücke«<sup>13</sup> der bisherigen Arbeitsmarktforschung. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und versucht, aus einer Analyse der *betrieblichen Beschäftigungspolitik* einen Beitrag zur Klärung von Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktproblemen zu leisten.

Dabei wird ein Ansatz verfolgt, der zwar einerseits die Bedeutung externer, nicht unmittelbar durch den Betrieb beeinflusst- und kontrollierbarer Bedingungen des betrieblichen Produktionsprozesses zu erfassen sucht, andererseits jedoch betriebliche Aktionen und Reaktionen nicht eindeutig durch die äußeren (Markt-, Konkurrenz-) Bedingungen determiniert sieht, sondern von Spielräumen für eine »autonome« Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz ausgeht.<sup>14</sup> Anders als insbesondere in der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie und auch in manchen anderen vorwiegend makroökonomisch ausgerichteten Analysen, die den Betrieb tendenziell lediglich als den Ort begreifen, an dem sich allgemeine ökonomische Gesetzmäßigkeiten mehr oder weniger zwangsläufig erfüllen, wird hier die Rolle betrieblicher Elastizitäten in der Beschäftigungspolitik betont. Betriebliche Strategien und Maßnahmen — etwa zur Bewältigung eines Absatzeinbruchs — werden als Vermittlungsprozesse zwischen den externen Bedingungen und den je spezifischen internen betrieblichen Strukturen, die wiederum Resultat vergangener Anpassungsprozesse sind, begriffen; sie sind Reaktionen auf Veränderungen in der »Umwelt«, gleichzeitig jedoch Aktionen, durch die neue Marktbedingungen für den Betrieb selbst wie auch für die Konkurrenz gesetzt werden.<sup>15</sup> Das Ausgehen von der betrieblichen Ebene verspricht einen guten Zugang zur Analyse einer Reihe arbeitsmarktpolitischer Probleme wie auch der Bedeutung bestimmter Strukturelemente des Arbeitsmarkts, wie sie etwa mit dem Konzept des betrieblichen Teilarbeitsmarkts erfaßt werden.<sup>16</sup> Entscheidend dafür scheint vor allem, daß damit — im Unterschied etwa zur neoklassischen Arbeitsmarkttheorie — der zentralen Rolle der Beschäftigten im Arbeitsmarktprozeß eher gerecht zu werden ist. Zwar ist beispielsweise nicht zu bezweifeln, daß bestimmte Gruppen von Arbeitskräften mit feststellbaren indivi-

---

13 J. Kühl, »Bereitstellung und Besetzung von Arbeitsplätzen«, in: *MittAB*, Heft 4, 1976, S. 415; H. Kohl begründet aus dem »Verlust der Vollbeschäftigung in der Bundesrepublik« ein verstärktes gewerkschaftliches Interesse am Betrieb als dem »eigentlichen Ort der Entscheidung über Arbeitsplätze«. Vgl. H. Kohl, »Betriebliche Beschäftigungspolitik, Personalplanung und Mitbestimmung«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 1, 1976, S. 36—44, hier: S. 36.

14 Vgl. zum sogenannten »Betriebsansatz« und dem darin entwickelten Autonomiekonzept grundlegend: N. Altmann, G. Bechtle, *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, München 1971; sowie zum neueren Stand der Diskussion: N. Altmann, G. Bechtle, K. Düll, *Bedingungen und Ziele betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes*, heft. Arbeitsbericht aus dem Sonderforschungsbereich 101, »Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung«, München, 1974.

15 Vgl. B. Kraus, *Technischer Fortschritt und der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften*, Dissertation FU Berlin (1977), S. 223 f.

16 Vgl. dazu vor allem W. Sengenberger 1975; ders., »Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2, 1975; ders., »Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktstruktur«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 5, 1977; sowie H. G. Mendius, W. Sengenberger, »Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik«, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.), *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation*, Band 1, Frankfurt, 1976, S. 15—81.

duellen Merkmalen oder Merkmalskombinationen (z. B. ausländische Arbeitskräfte, Frauen, gering Qualifizierte etc.) besonderen Risiken auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind, die Ursachen dafür erschließen sich jedoch nicht oder nicht ausreichend durch eine Analyse dieser Merkmale bzw. des Arbeitsmarktverhaltens dieser Gruppen, sondern nur, wenn die spezifischen Interessenlagen und daraus resultierenden beschäftigungspolitischen Strategien der Betriebe (mit-)berücksichtigt werden. Trotz absehbarer Schwierigkeiten etwa bei dem Versuch, die Auswirkungen beschäftigungspolitischer Strategien der Betriebe auf den Gesamtarbeitsmarkt zu erfassen, scheint der Zugang zur Analyse bestimmter Arbeitsmarktprobleme adäquater, wenn man diese am Ort der Entscheidung über Arbeitskräfteeinsatz und -nutzung, nämlich im Betrieb untersucht<sup>17</sup> und versucht herauszuarbeiten, welche Zusammenhänge zwischen bestimmten Arbeitsmarktproblemen (Arbeitslosigkeit und andere Formen der Unterbeschäftigung, aber auch unterschiedliche Verteilung von Erwerbchancen auf verschiedenen Beschäftigungsgruppen) und durchgesetzten beschäftigungspolitischen Strategien von Betrieben bestehen.

Die vorliegende, empirisch akzentuierte Arbeit konzentriert sich auf die Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik und ihrer wechselseitigen Beziehungen zu Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung in einer bestimmten historischen Situation, die sich durch einen verbreiteten und deutlichen Rückgang der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen charakterisieren läßt. Dabei wird davon ausgegangen, daß ein solcher allgemeiner Rückgang der Absatzmöglichkeiten die beschäftigungspolitisch relevanten Reaktionen der Betriebe nicht eindeutig determiniert, vielmehr der einzelne Betrieb über Reaktionspielräume verfügt, die er je nach seinen spezifischen inneren und äußeren Bedingungen und Interessenlagen mit unterschiedlichen Konsequenzen für die Arbeitsmarktentwicklung strategisch zu nutzen sucht. Dabei ist zu berücksichtigen, daß der konjunkturell und/oder strukturell bedingte Nachfragerückgang auf verschiedenen Märkten — ganz abgesehen von erfolgreichen betrieblichen Abschirmungsstrategien — nicht gleichzeitig und in gleichem Ausmaß auftritt und beschäftigungspolitisch relevante Reaktionen erzwingt.

Im folgenden wird daher zunächst versucht, anhand einiger Indikatoren aus der öffentlichen Statistik ein möglichst differenziertes Bild über Verlauf und wesentliche Konturen der Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in der Bundesrepublik seit Beginn der 70er Jahre und insbesondere in den Krisenjahren 1974/75 nachzuzeichnen. Damit sind zwar nicht im einzelnen die Randbedingungen betrieblicher Beschäftigungspolitik bestimmt, jedoch der weitere gesellschaftliche Rahmen verdeutlicht, in dem sie sich abspielt, und insbesondere die Dimensionen der entstandenen arbeitsmarktpolitischen Probleme aufgezeigt (Kapitel I).

---

17 Dabei wird nicht übersehen, daß diese Vorgehensweise auf theoretisch-analytischer wie auf empirischer Ebene gravierende methodische Probleme aufwirft, deren Lösung zwar immer wieder gefordert, jedoch soweit sichtbar, bisher nicht erreicht worden ist; dabei geht es um die Vermittlung zwischen einzelbetrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Analyse oder — in anderen Worten — zwischen mikro- und makroökonomischer Ebene. Diese Vermittlungsprobleme können auch in der vorliegenden, schwerpunktmäßig empirisch ausgerichteten Arbeit nur punktuell angegangen werden. Zur Diskussion dieser Perspektive in der Arbeitsmarktforschung vgl. auch S. Gensior, B. Kraus, »Gesellschaftstheoretische Erklärungsmuster von Arbeitsmärkten«, in: M. Bolle 1976, S. 92—114, insbesondere S. 98 f.



Im weiteren geht es darum, auf eher theoretisch-analytischer Ebene wesentliche Bestimmungsfaktoren und Parameter betrieblicher Beschäftigungspolitik in einer durch Nachfrage- und Absatzrückgänge gekennzeichneten Situation aufzuweisen. Insbesondere soll gezeigt werden, wie die beschäftigungspolitischen Strategien mit den in der Vergangenheit herausgebildeten Strukturen von Verfügung, Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft variieren und welche Risiken damit für Arbeitskräfte unterschiedlicher Teilarbeitsmärkte verbunden sind (Kapitel II).

In Kapitel III werden dann die einzelnen Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten bei einem Rückgang des Arbeitskräftebedarfs aufgezeigt und die betrieblichen Kalküle bezüglich des Einsatzes verschiedener Anpassungsinstrumente dargestellt. Schließlich wird jeweils kurz auf die Bedeutung von Unternehmens- und Personalplanung, auf die Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung in der betrieblichen Beschäftigungspolitik und auf die außerbetrieblichen Folgen des Einsatzes unterschiedlicher Anpassungsinstrumente eingegangen.

# I. Zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in der Bundesrepublik seit 1970

In den beiden Jahren 1974 und 1975 kam es in der Bundesrepublik zur bisher schwersten und am längsten andauernden wirtschaftlichen Rezession; Krisenerscheinungen und Krisenfolgen, wie anhaltende (wenn auch gebremste) Inflation, drastischer Produktionsrückgang, Mangel an Investitionen, eine steigende Zahl von Unternehmenszusammenbrüchen und — nicht zuletzt — Massenarbeitslosigkeit kennzeichneten die Wirtschaftsentwicklung in diesen beiden Jahren.

Das Bruttoinlandsprodukt stagnierte im Jahre 1974 (Zuwachs nur noch 0,7 %) und war 1975 um ca. 3,3 % geringer als im Vorjahr. In beiden Jahren sank neben der Arbeitszeit pro Erwerbstätigen auch die Zahl der Erwerbstätigen, so daß das insgesamt genutzte Arbeitsvolumen um 3 % bzw. 5 % zurückging; erstmals seit 25 Jahren hatte 1975 die Produktivität je Erwerbstätigem nicht mehr zugenommen. Während 1974 noch eine steigende Exportnachfrage die rückläufige Entwicklung der Inlandsnachfrage (- 2,6 %) kompensierte, so daß das Bruttosozialprodukt (preisbereinigt) mit einem Zuwachs von 0,5 % noch geringfügig über dem Vorjahreswert lag, war es 1975 vor allem der starke Einbruch in der Auslandsnachfrage (- 8,7 %), der bei stagnierender Inlandsnachfrage zum Sinken des Bruttosozialprodukts beitrug.<sup>1</sup>

Der Aufschwung des Jahres 1976 (Zunahme des Bruttoinlandsprodukts um 5,5 %) löste vor allem die zuvor entstandenen Arbeitsmarktprobleme nicht. Die Zahl der Erwerbstätigen sank um ein weiteres Prozent. Arbeitslosigkeit und andere Formen der Unterbeschäftigung verblieben auf einem in der BRD bisher nicht gekannten hohen Niveau.

Im Rahmen dieser auf die betriebliche Beschäftigungspolitik konzentrierten Arbeit kann es nun nicht darum gehen, die Ursachen der Wirtschaftskrise und die Gründe für das Versagen der Wirtschaftspolitik näher zu analysieren.<sup>2</sup> Vielmehr

1 Vorläufige Ergebnisse der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, abgedruckt in: »Die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1977«, in: *WSI-Mitteilungen*, 30. Jg., Heft 3, 1977, S. 130.

2 Vgl. dazu z. B. H. Baisch, J. Berger u. a., »Die Wirtschaftskrise in der BRD«, *Leviathan*, Heft 2 (1977) sowie zu einem polit-ökonomischen Ansatz einer Krisentheorie, J. Huffschild, »Theoretischer Rahmen und historischer Hintergrund zur Interpretation der gegenwärtigen Wirtschaftskrise in der BRD«, in: *WSI-Mitteilungen*, 28. Jg., Heft 12, 1975, S. 634—641. Für die vorliegende Untersuchung ist die dort vertretene These von Bedeutung, daß die krisenhafte Entwicklung während der Jahre 1974/75 nicht als einmaliger »Betriebsunfall« der Wirtschaftspolitik angesehen werden kann, sondern vielmehr von einer zyklischen Entwicklung eines auf privater Kapitalverwertung basierenden Wirtschaftssystems auszugehen ist, die lediglich aufgrund bestimmter historischer Bedingungen in der Bundesrepublik bisher nicht zu ähnlich stark ausgeprägten Krisenerscheinungen wie Mitte der 70er Jahre geführt hat.

sollen im folgenden lediglich die allgemeinen, mit der Wirtschaftsentwicklung zusammenhängenden Rahmenbedingungen des betrieblichen Handelns anhand einiger verfügbarer Indikatoren skizziert werden. Wenn dabei für einzelne Wirtschaftszweige nicht nur die Nachfrageentwicklung (anhand von Statistiken über Auftragsengänge, Absatz im In- und Ausland etc.) aufgezeigt wird, sondern — soweit möglich — auch die Veränderungen von Produktion und Beschäftigung nachgezeichnet werden, so schlagen sich darin natürlich immer auch die beschäftigungspolitischen Reaktionen entsprechender Aggregate von Betrieben nieder.

Im folgenden wird zunächst die Entwicklung von Nachfrage, Absatz und Produktion für die Gesamtentwicklung wichtiger Wirtschaftsbereiche seit 1970 aufgezeigt; ein zweiter Abschnitt befaßt sich dann mit zentralen Veränderungstendenzen auf dem Gesamtarbeitsmarkt und ermittelt erste Anhaltspunkte für die unterschiedliche Beteiligung verschiedener Wirtschaftsbereiche an der Entstehung der derzeit dominanten Arbeitsmarktprobleme.

## 1. Wirtschaftsentwicklung

Auf dem Hintergrund unterschiedlicher Entwicklungen seit 1970 machten sich in den beiden für die Gesamtwirtschaft wichtigen Bereichen *Baugewerbe* und *Automobilindustrie* Absatzschwierigkeiten besonders frühzeitig, nämlich bereits 1973 bemerkbar und der Nachfragerückgang war dort überdurchschnittlich stark ausgeprägt.<sup>3</sup> Es wird daher zunächst auf diese beiden Wirtschaftszweige eingegangen. Danach befassen wir uns mit der *Verarbeitenden Industrie* insgesamt und schließlich — stellvertretend für den tertiären Bereich — kurz mit dem *Handel*. Die verfügbaren Daten über die Veränderungen von Nachfrage, Produktion und Beschäftigung sind dabei unterschiedlich differenziert und vollständig.

Abschließend wird auf einen besonderen Indikator der Wirtschaftsentwicklung, nämlich die Insolvenzen bzw. Unternehmenszusammenbrüche in verschiedenen Wirtschaftsbereichen eingegangen.

Obwohl der Schwerpunkt des Interesses sich auf den je spezifischen Verlauf der *Abschwungphase* richtet, wird — soweit möglich — die Entwicklung im Jahre 1976 mit dargestellt.

### a) Bauwirtschaft

Als einer der ersten größeren Bereiche wurde die Bauwirtschaft, in der rund 10 % der Erwerbstätigen beschäftigt sind, von der Rezession betroffen, wobei sich hier strukturelle und konjunkturelle Komponenten der Wirtschaftsentwicklung überlagerten.

Der (preisbereinigte) Volumenindex der *Auftragseingänge* des Statistischen Bundesamts zeigt für das Bauhauptgewerbe bereits 1973 eine negative Entwicklung

<sup>3</sup> Für eine geraffte Darstellung des Krisenverlaufs vgl. auch J. Goldberg, H. Jung, *Die Wirtschaftskrise 1974–1976 in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt 1976, insbesondere Kapitel II, S. 24 ff.

gegenüber dem Vorjahr; im Tiefbau war eine rückläufige Entwicklung der Auftrags-  
eingänge sogar bereits 1972 zu beobachten. Besonders stark rückläufig waren die  
Auftragsrückstände im Wohnungsbau in den Jahren 1973 und 1974 (23 % bzw. fast  
28 % geringer als im jeweiligen Vorjahr — vgl. Tabelle A 1). 1975 kam es zu einer  
gewissen Erholung der Nachfrage im Bauhauptgewerbe; das frühere Niveau wurde  
jedoch nicht erreicht und 1976 deutete sich erneut ein Abschwung an.

Auch der Konjunkturindikator des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, der  
das »Geschäftsklima«<sup>4</sup> mißt, zeigte bereits seit Mitte 1973 im Hochbau einen steilen  
und im Tiefbau einen etwas flacheren Abfall in den Erwartungen der Unternehmer  
an. Die Reichweite der Auftragsbestände geht nach diesen Informationen im Hoch-  
bau seit Anfang 1973 gegenüber dem langjährigen Durchschnitt deutlich zurück und  
wies im Tiefbau schon 1970/71 eine negative Abweichung vom langjährigen Durch-  
schnittswert<sup>5</sup> auf.

Obwohl dies nur einen Teil der Bauwirtschaft trifft, kann der Rückgang in der  
effektiven Nachfrage auch dadurch gekennzeichnet werden, daß die Zahl der erteilten  
Baugenehmigungen für Wohngebäude 1973 um ein Zehntel, 1974 fast um ein Viertel  
und schließlich auch noch 1975 um 3 % geringer als im jeweiligen Vorjahr war. Im  
Wert der Auftragsvergaben der Öffentlichen Hand im Tiefbau zeigten sich ebenfalls  
rezessive Tendenzen, und zwar sehr deutlich 1971, dann auch 1973, 1975 und 1976.<sup>6</sup>

Nach den Informationen des Ifo-Instituts ging die *Bauproduktion* im Jahre 1973  
langsam und 1974 sehr deutlich zurück, um erst gegen Ende 1975 wieder leicht anzu-  
steigen. Hauptursache war dabei die rückläufige Entwicklung im Hochbau, der 1975  
auf die Werte von 1962 sank. Hier wiederum war es vor allem der Wohnungsbau, der  
stark reduziert wurde.

Auch der Produktionsindex für das Baugewerbe des Statistischen Bundesamtes  
verdeutlicht die negative Entwicklung. 1973 gab es im Hochbau, im Tiefbau und  
auch im gesamten Baugewerbe nur mehr einen geringen nominalen Produktions-  
zuwachs von 1,3 %, was einem realen Produktionsrückgang entsprach. Noch gra-  
vierender war der Produktionsrückgang in den beiden Rezessionsjahren 1974/75 und  
zwar — auch nach diesen Daten — vor allem im Hochbau. 1974 wurden knapp 16 %  
und 1975 etwa 28 % weniger Wohnungen als in den jeweiligen Vorjahren fertig-  
gestellt.

Die Entwicklung der *Beschäftigtenzahl* im Bauhauptgewerbe spiegelt die schon vor  
der allgemeinen Rezession einsetzende negative Entwicklung in der Bauwirtschaft;  
Nach einer nur noch minimalen Beschäftigtenzunahme von weniger als 1 % im Jahre  
1971 ging die Beschäftigtenzahl ständig zurück, und zwar besonders deutlich in den  
Rezessionsjahren 1974/75 (um jeweils mehr als 10 %). Eine Abschwächung dieses

---

4 Der Index »Geschäftsklima« basiert auf unternehmerischen Beurteilungen der jeweiligen Geschäftslage  
sowie der erwarteten Geschäftsentwicklung in den nächsten sechs Monaten. Vgl. Ifo-Institut für Wirt-  
schaftsforschung, *Konjunkturindikatoren, Bauwirtschaft*, 7/1976, Wirtschaftskonjunktur XIV.

5 Der Indikator mißt die prozentuale Abweichung der Reichweite des Auftragsbestands vom Durch-  
schnittswert der Jahre 1959 bis 1971. Vgl. Ifo-Institut, *Konjunkturindikatoren*, (s. o. Anm. 4).

6 In den beiden Jahren 1973 und 1975 gab es nominal noch einen geringen Zuwachs, was jedoch aufgrund  
der Preisentwicklung real einen Rückgang in den Auftragsvergaben bedeutete.

Tabelle A1: Kennzahlen zur Wirtschaftsentwicklung des Baugewerbes 1970 - 1976

	Veränderung zum Vorjahr in %						Veränderung zum Vorjahresquartal in %												
	1976						1974				1975				1976				
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<u>Volumenindex des Auftrags- einkangs (preisbereinigt)</u>																			
Bauhauptgewerbe insgesamt		+0,4	-8,5	-15,7	+5,5	-8,7	-27,2	-18,1	-12,9	-0,7	-0,1	+6,3	+3,9	+11,7	+0,5	-12,2	-9,9	-11,1	
- Tiefbau		-5,1	-1,7	-9,9	+6,4	-10,8	-22,5	-12,0	-3,8	-1,6	+10,1	+9,8	4,5	+13,9	-7,6	-20,3	-2,0	-11,8	
- Hochbau		+3,6	-11,3	-19,9	+4,8	-7,0	-29,1	-22,0	-19,2	-0,3	-5,7	+3,5	+10,9	+10,1	+5,8	-6,1	-15,0	-10,5	
- Wohnungsbau		+14,0	-23,0	-27,7	+3,1	+2,9	-40,0	-27,6	-20,4	-16,3	-13,6	-8,5	+11,9	+30,8	+29,6	+4,3	-2,5	-14,7	
<u>Produktionsindex 1)</u>																			
Bauhauptgewerbe insgesamt	+3,0	7,0	+1,2	-6,7	-11,2	+3,0	-1,3	-6,3	-11,0	-7,1	-13,5	-16,1	-9,9	-5,6	-4,1	+8,8	+5,4	+1,5	
Tiefbau	+1,6	+3,4	+1,3	+0,4	-8,4	-2,5	+6,1	+1,0	-4,6	+0,6	-6,7	-12,0	-7,9	-7,4	-12,9	+3,2	+0,5	-2,1	
- Hochbau	+3,7	+8,6	+1,2	-9,7	-12,5	+5,8	-4,1	-9,3	-14,0	-10,6	-16,3	-18,1	-10,8	-4,7	+0,0	+11,5	+8,0	+3,2	
Fertiggestellte Wohnungen	+16,3	+19,3	+8,0	-15,5	-28,2	-10,2													
Erteilte Baugenehmigungen für Wohngebäude (Zahl)	+13,7	+5,6	-9,9	-23,9	-2,9	+17,9	-41,4	-24,9	-20,6	-4,2	+8,3	-14,4	-10,8	+12,8	+32,6	+30,9	+10,9	+0,3	
Auftragsvergaben der öffent- lichen Hand im Tiefbau (Wert)	+11,7	+22,9	+2,2	+12,7	+1,8	-2,3	-2,5	+20,7	+30,1	+10,1	+9,1	-4,0	-11,8	+8,3	+1,9	-12,1	+9,4	+4,3	
Beschäftigte im Bauhauptgewerbe	+0,9	-0,7	-1,7	-10,3	-10,5	-1,6	-7,1	-10,6	-12,8	-11,8	-13,8	-13,0	-10,3	-7,1	-3,4	-1,0	-1,3	-0,5	

1) von Kalenderregelmäßigkeiten bereinigt.

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen des Statistischen Bundesamtes, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 12/73, 12/74, 11/75, 8/76 und 5/77; die Auftragsvergabenstatistik wurde teilweise 1977 gegenüber früheren Veröffentlichungen vom Statistischen Bundesamt korrigiert, vgl. Drucksache IV A/31/32 vom April 1977.

Schrumpfungprozesses läßt sich erst seit dem letzten Quartal 1975 feststellen. Insgesamt wurde jedoch auch 1976 die Beschäftigtenzahl weiter abgebaut (um 1,6 %). Für die Bauwirtschaft insgesamt gilt, daß die rezessive Entwicklung schon etwa ein bis zwei Jahre früher als in den meisten anderen Teilen der Wirtschaft einsetzte, besonders ausgeprägt jedoch ebenfalls in den Jahren 1974/75 war und daß auch im Aufschwung 1976 das frühere Niveau von Nachfrage, Produktion und Beschäftigung bei weitem nicht wieder erreicht wurde.

### b) Automobilindustrie<sup>7</sup>

Als zweiter großer Bereich geriet ab Herbst 1973 die Automobilindustrie, die bis dahin als Wachstumsbranche galt, in Absatzschwierigkeiten. Noch vor der sog. Ölkrise machten sich vor allem *auf dem Inlandsmarkt Stagnationstendenzen* bemerkbar, die auf eine sprunghafte Erhöhung nahezu aller mit Kraftfahrzeugkauf, -haltung und -betrieb verbundenen Kosten in den Jahren 1972 und 1973 zurückgeführt wurden.<sup>8</sup> Bereits 1972 stagnierte die Gesamtzahl neu zugelassener Kraftfahrzeuge; 1973 war sie um knapp 5 %, 1974 um knapp 17 % geringer als im jeweiligen Vorjahr (vgl. Tabelle A 2).

Dies war in erster Linie auf die Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Kombifahrzeugen zurückzuführen; die Zahl neuzugelassener Lastkraftwagen war bereits seit 1971 deutlich rückläufig, mit einem besonderen starken Einbruch im Jahre 1974 (fast ein Viertel weniger Neuzulassungen als 1973). Seit dem vierten Quartal 1974 und noch deutlicher 1975/76 nahm die Gesamtzahl der Neuzulassungen — vor allem bedingt durch eine wieder ansteigende Nachfrage nach Pkw und Kombi wieder zu; sie erreichte bereits 1975 wieder etwa das Niveau von 1970. Bei den Lkw ließ sich eine Wiederbelebung der Nachfrage erst seit dem vierten Quartal 1975 feststellen, wobei die Gesamtzahl 1975 nicht einmal zwei Drittel des Werts von 1970 ausmachte.

Bei der *hohen Exportorientierung* dieses Wirtschaftszweigs hat die negative Nachfrageentwicklung im Inland nicht voll auf die Entwicklung von Produktion und Beschäftigung durchgeschlagen. Dies gilt insbesondere für den Lkw-Sektor. Dies läßt sich auch an der Umsatzentwicklung im Straßenfahrzeugbau erkennen; während der Gesamtumsatz 1974 geringer war als im Vorjahr, ist der Auslandsumsatz noch — wenn auch nur geringfügig — gestiegen.

Die Zahl der *Beschäftigten* im gesamten Straßenfahrzeugbau war bereits 1972 angesichts einer scheinbar rasch überwundenen Schwächetendenz vermindert worden; sie stieg dann 1973 wieder etwas an, um schließlich 1974 und sehr viel stärker 1975 weiter abzunehmen.

---

<sup>7</sup> Da sich Teil C speziell mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie befaßt, ist dort in Kapitel I die Entwicklung dieses Industriezweigs etwas eingehender dargestellt.

<sup>8</sup> Vgl. Deutsche Shell-AG, Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestandes, *Aktuelle Wirtschaftsanalysen* Nr. 7, Hamburg, September 1975.

Tabelle A2: Kennzahlen zur Wirtschaftsentwicklung des Straßenfahrzeugbaus 1970 – 1976

	Veränderung zum Vorjahr in %						Veränderung zum Vorjahresquartal in %											
	1974						1975											
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
<u>Wertindex des Auftragsgangs<sup>1)</sup></u> (1970 = 100)																		
– Straßenfahrzeugbau insgesamt	+8,0	+9,0	+9,2	-4,7	+25,3	+19,2	-15,8	-7,1	-6,7	+17,1	+15,2	+37,4	+31,9	+18,4	+28,3	-12,0	+34,8	+33,0
– in der Kraftwagenindustrie	+8,7	+9,7	+9,7	-5,7	+25,5	+27,1	-16,3	-7,5	-8,4	+15,3	+14,0	+36,0	+34,8	+20,0	+37,1	-3,3	+42,4	+39,9
<u>Index der industriellen Netto-</u> <u>produktion<sup>2)</sup></u> (1970 = 100)																		
– Straßenfahrzeugbau insgesamt	+1,3	+1,5	+8,4	-13,4	+3,9	+15,2	-10,5	-10,4	-14,7	-15,5	-12,1	-3,1	+11,6	+15,5	+23,3	+10,4	+8,8	+9,0
<u>Zulassungen fabrikneuer Kraft-</u> <u>fahrzeuge</u>																		
– insgesamt	+1,8	-0,7	-4,7	-16,5	+23,0	+10,7	-32,1	-18,4	-6,9	+2,7	+16,9	+20,2	+21,8	+35,5	+28,8	+10,3	-0,1	+4,1
– PKW und Kombi	+2,1	-0,4	-5,2	16,6	+24,4	+9,8	-33,2	-18,4	-6,1	+3,1	+19,3	+21,1	+22,3	+37,2	+28,0	+8,3	-1,1	+4,2
– LKW	-3,4	-8,4	-8,7	-23,9	+0,9	+28,4	-36,2	-26,6	-16,8	-9,6	-15,7	-4,4	-0,7	+27,2	+58,4	+43,6	+19,3	+0,2
<u>Umsatz</u>																		
– Straßenfahrzeugbau insgesamt	+9,9	+4,1	+10,1	-2,3	+14,9	+22,5	-4,5	-2,9	-2,8	+1,5	-5,6	+15,6	+23,3	+27,8	+42,0	+18,2	+17,0	+16,4
<u>Auslandsumsatz</u>																		
Beschäftigte	+14,1	+6,1	+16,9	+2,6	+3,3	+28,5	+12,4	+4,7	-7,6	-0,5	-22,5	+6,6	+19,8	+16,5	+44,8	+19,9	+28,0	+24,9
– Straßenfahrzeugbau insgesamt	+4,1	-3,4	+2,7	-2,4	-7,3	+3,7	+1,8	-0,7	-3,8	-6,6	-8,7	-8,7	-7,2	-4,2	+0,2	+3,0	+5,6	+6,0

1) Berechnet nach Auftragswerten in jeweiligen Preisen

2) Von Kalenderunregelmäßigkeiten bereinigt

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen, Wirtschaft und Statistik, Jg. 1973 - 77.

Während Nachfrage und Produktion — im Gegensatz zur Bauwirtschaft — bereits 1975 wieder das Niveau von 1970 erreichten und sich der ausgesprochene Boom der Jahre 1976/77 abzeichnete, stieg die Beschäftigtenzahl erst verspätet im Jahre 1976 wieder etwas an, blieb damit jedoch 3 % unter der Zahl von 1970 und fast 7 % unter dem bisherigen Höchststand von 1971.

### c) *Verarbeitende Industrie*

In der Bauwirtschaft und in der Automobilindustrie machte sich die Krise besonders frühzeitig und nachhaltig bemerkbar; der Wiederaufschwung der Wirtschaftstätigkeit hatte — wie gezeigt — recht unterschiedliche Konturen und Auswirkungen für die Beschäftigung. Für die allgemeine Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung ist der Verlauf der Wirtschaftstätigkeit in der gesamten Industrie von entscheidender Bedeutung, da in diesem Sektor (ohne Bauindustrie und Energiewirtschaft) und rund 40 % der abhängig Beschäftigten arbeiten. Ende September 1974 hatte die Verarbeitende Industrie insgesamt knapp acht Millionen Beschäftigte; diese verteilten sich folgendermaßen auf die Industriegruppen:

- 21,7 % — Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien;
- 49,5 % — Investitionsgüterindustrien;
- 22,6 % — Verbrauchsgüterindustrien;
- 6,3 % — Nahrungs- und Genussmittelindustrien.

Das größte Gewicht für die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung haben demnach die Investitionsgüterindustrien; ebenfalls bedeutsam sind die Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien sowie die Verbrauchsgüterindustrien, in denen jeweils gut ein Fünftel der Industriebeschäftigten tätig ist. Auf die relativ kleine Industriegruppe der Nahrungs- und Genussmittelindustrien wird dagegen im folgenden nicht näher eingegangen.

### *Verbrauchsgüterindustrien*

In der Gruppe der Verbrauchsgüterindustrien wurde der Rückgang in der Wirtschaftstätigkeit ebenfalls bereits im Jahre 1973 erkennbar: Das reale *Auftragseingangsvolumen* schrumpfte seit dem dritten Quartal 1973 im Vergleich zu den jeweiligen Vorjahreswerten mit einer stark ausgeprägten Entwicklung von Ende 1973 bis Anfang 1975<sup>9</sup>. Erst am Ende 1975 wurde mit einer Zunahme der Auftragseingänge um 10 % gegenüber dem letzten Quartal 1974 eine gewisse Erholung der Nachfrage erkennbar, die auch 1976 anhält.

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden: »Die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 3, 1976, S. 129 ff., sowie: »Die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1977«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 3, 1977, S. 129 ff. Ein Teil der Daten in Tabelle A 3 wurde den Berechnungen des WSI entnommen.



In dieser Industrie­gruppe wurde die *Produktion* bereits im letzten Quartal 1973 zurück­genommen. Bis zum letzten Quartal 1975 zeigt die arbeits­stäbliche Industrie­nettoproduktion jeweils geringere Werte als in den Vorjahreszeiträumen. Durchschnittlich betrug der Produktionsrückgang 1974 etwa 4 % und 1975 gut 5 %; erst 1976 ergab sich ein Wiederanstieg um 7 %.

Die *Arbeitsproduktivität je Beschäftigten* nahm im Jahres­durchschnitt 1974 und 1975 in dieser Industrie­gruppe weiterhin zu, allerdings waren die Zuwachsraten deutlich geringer als in den Vorjahren und auch geringer als beim Produktionsergebnis je Beschäftigten­stunde. Eine Verminderung des Produktionsergebnisses je Beschäftigten ergibt sich nur für das zweite Quartal 1975, das durch einen besonders stark ausgeprägten Rückgang der Produktion (um fast 12 %) gegenüber dem Vorjahr gekennzeichnet war. Aus diesen Daten läßt sich schließen, daß in dieser Industrie­gruppe die Zahl der Beschäftigten während der Rezession mehr oder weniger parallel mit der rückläufigen Produktionsentwicklung vermindert worden ist.

### *Investitionsgüterindustrien*

In der größten Industrie­gruppe, den Investitionsgüterindustrien machte sich die Flaute ebenfalls bereits gegen Ende 1973 bemerkbar; dort ging das *Auftragseingangsvolumen* — wenn auch geringfügig — im letzten Quartal gegenüber dem Vorjahr zurück, wies jedoch insgesamt im Jahre 1973 noch eine deutliche Steigerung (um 16 %) gegenüber dem Vorjahr auf. Im gesamten Jahr 1974 war die Entwicklung der Auftragseingänge rückläufig (durchschnittlich knapp 5 % weniger als im Vorjahr), ebenfalls noch deutlich im ersten Quartal 1975. Im zweiten und im vierten Quartal 1975 zeigten sich gewisse Erholungstendenzen, dennoch waren die Auftragseingänge insgesamt in diesem Jahr noch geringer als 1974. Der Anstieg 1976 fiel geringer aus als in den Verbrauchsgüterindustrien.

In der *Produktion* zeigte sich hier die rezessive Entwicklung stärker verzögert als in den Verbrauchsgüterindustrien, was auf die längeren Lieferfristen in dieser Industrie­gruppe zurückzuführen ist. Im ersten Halbjahr 1974 gab es noch eine geringfügige Zunahme der industriellen Nettoproduktion, dann wurde jedoch auch hier die Produktion deutlich zurück­genommen, besonders ausgeprägt im letzten Quartal 1974 und im ersten Halbjahr 1975. Erst seit Ende 1975/Anfang 1976 schlug sich eine gewisse Erholung der Nachfrage in Zuwachsraten der Produktion nieder.

In dieser Industrie­gruppe hatte das *Produktionsergebnis je Beschäftigten* im Jahre 1974 gegenüber dem Vorjahr abgenommen; beim Produktionsergebnis je Beschäftigten­stunde war dagegen noch ein geringer Zuwachs feststellbar. Deutliche Steigerungen der Arbeitsproduktivität ergeben sich nach beiden Indikatoren Ende 1975/Anfang 1976. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, daß in dieser Industrie­gruppe in gewissem Umfang Beschäftigte über die Krisensituation hinweg im Betrieb gehalten worden sind — etwa mit Hilfe von Kurzarbeit oder solchen arbeitsbeschaffenden Maßnahmen, die sich nicht unmittelbar im Produktionsergebnis niederschlagen.

**Tabelle A.3.: Kennzahlen zur Wirtschaftsentwicklung der (Verarbeitenden) Industrie 1970 – 1976**

Volumenindex des Auftrags- einkangs	Veränderung zum Vorjahr in %						Veränderung zum Vorjahresquartal in %												
	1971		1972		1973		1974		1975		1976								
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	III	IV					
- Grundstoff- und Produktions- güterind.	+5,2	+11,2	-5,1	-5,1	+9,6	-2,8	-4,7	-4,2	-9,1	-14,9	-3,9	-5,3	+5,1	+12,6	+2,2	+16,6	+7,5		
- Investitionsgüterindustrien	+7,8	+12,1	-3,6	-9,9	+9,6	+2,1	+1,3	-2,6	-15,3	-18,8	-15,4	-11,2	+8,9	+18,3	+14,5	+6,8	-0,3		
- Verbrauchsgüterindustrien	+4,0	+16,2	-4,8	-2,6	+8,8	-3,3	-7,6	-3,6	-4,7	-12,4	+5,1	-2,5	+0,3	+5,6	-8,7	+25,2	+15,9		
- Verbrauchsgüterindustrien	+3,9	-0,9	-8,9	-2,3	+10,6	-10,0	-8,3	-8,9	-8,2	-14,2	-4,3	-0,1	+10,3	+21,1	+11,3	+10,6	+1,5		
Industrielle Nettoproduktion 1)																			
Verarbeitende Industrie	+1,1	+4,4	+7,3	-2,1	-7,6	-7,4	+1,1	+0,8	-2,5	-7,4	-9,1	-12,0	-8,7	-0,7	+4,8	+10,4	8,7	+5,7	
- Grundstoff- und Produktions- güterindustrien	+0,7	+5,3	+9,7	-0,3	-12,4	+9,7	+3,8	+3,0	-0,3	-7,3	-13,0	-17,2	-15,4	-3,5	+5,1	+14,4	+13,9	+5,9	
- Investitionsgüterindustrien	-0,7	+3,0	+7,8	-2,8	-4,8	+5,9	+0,8	+0,1	-3,1	-8,0	-7,6	-8,1	-4,6	+0,8	+3,3	+7,6	+4,8	+5,5	
- Verbrauchsgüterindustrien	+3,6	+5,8	+2,4	-4,0	-5,4	+7,0	-2,6	-1,6	-5,5	-6,1	-5,8	-11,6	-4,6	+0,4	+3,6	+10,2	+8,3	+5,8	
Produktionsergebnis je Beschäftigten																			
Verarbeitende Industrie	+1,9	+6,2	+6,4	+1,0	+0,0	+9,8	-	-	-	-1,9	-2,7	-5,1	-0,5	+6,8	+10,1	14,3	+9,8	+5,8	
- Grundstoff- und Produktions- güterindustrien	+2,1	+8,1	+8,9	+1,3	-8,0	+11,8	-	-	-	-4,5	-10,2	-13,3	-10,4	+2,1	+9,8	+17,5	+15,0	+6,0	
- Investitionsgüterindustrien	-0,7	+5,5	+5,9	-1,7	+2,2	+8,8	-	-	-	-4,4	-2,2	-2,2	+2,7	+8,2	+11,5	+12,4	+6,3	+5,4	
- Verbrauchsgüterindustrien	+5,3	+7,2	+4,4	+2,7	+3,6	+10,2	-	-	-	+2,4	+2,6	-3,0	+4,7	+9,3	+10,2	+14,4	+10,1	+6,5	
Produktionsergebnis je Be- schäftigtenstunde																			
Verarbeitende Industrie	+4,9	+6,9	+6,7	+3,4	+3,5	+7,7	-	-	-	+1,3	+0,6	+1,5	+1,9	+8,4	+9,2	+9,8	+7,7	+5,2	
- Grundstoff- und Produktions- güterindustrien	+5,4	+8,5	+8,9	+3,6	-2,1	+8,6	-	-	-	-1,4	-4,3	-6,0	-4,5	+7,0	+8,6	+12,9	+10,8	+3,4	
- Investitionsgüterindustrien	+3,0	+6,6	+5,6	+1,6	+5,7	+6,7	-	-	-	+0,1	+1,1	+5,3	+4,5	+9,3	+10,4	+7,3	+5,0	+5,0	
- Verbrauchsgüterindustrien	+6,8	+7,2	+5,6	+4,7	+5,4	+8,6	-	-	-	+3,7	+3,0	+2,5	+5,7	+9,4	+9,5	+10,3	+8,0	+7,0	
Gesamtumsatz der Industrie	+6,5	+5,9	+11,9	+12,5	-2,2	+11,7	+12,6	+14,6	+14,4	+8,7	-2,2	-4,0	-4,3	+1,7	+10,1	+12,1	+12,7	+11,8	
- Auslandsumsatz	+7,8	+8,6	+20,0	+26,5	-4,6	+14,8	+28,6	+30,7	+29,8	+18,3	-3,8	-5,6	-9,0	-0,2	+10,4	+13,4	+19,2	+16,3	
Beschäftigte in der Industrie	-0,8	-2,3	+0,3	-2,7	-6,5	-2,5	-0,7	-1,8	-2,9	-4,5	-5,6	-6,6	-7,0	-6,5	-5,2	-3,4	-1,7	-0,4	
- Arbeiter	-0,2	-3,4	-0,2	-3,7	-7,8	-2,4	-1,4	-2,6	-3,9	-5,8	-7,1	-8,1	-8,5	-7,6	-5,8	-3,5	-1,4	-0,1	

1) Von Kalenderregelmäßigkeiten bereinigt.

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen, Wirtschaft und Statistik, Jahrgänge 1973 - 77 sowie Berechnungen des WSI in WSI-Mitteilungen Nr. 3, 1977, S. 132.

Vergleichsweise spät wurden die Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien von der Rezession betroffen. Zwar nahmen die Zuwachsraten bei den Auftragseingängen ebenfalls bereits seit Ende 1973 ab; ein Rückgang trat jedoch erst im Herbst 1974 auf. Dafür verringerten sich die Auftragseingänge von Ende 1974 bis Herbst 1975 gegenüber den Vorjahreswerten jedoch besonders stark (z. B. zum fast 19 % im ersten Quartal 1975). Seit dem letzten Quartal 1975 nahmen die realen Auftrags-eingänge wieder zu.

Im Unterschied zu den beiden anderen Industriegruppen wurde die *Produktion* hier bereits im gleichen Quartal, in dem die Auftragseingänge sich verminderten, ebenfalls — wenn auch geringfügig — zurückgefahren. Die Produktionsrücknahme war in diesem Sektor im Vergleich zu den beiden anderen Industriegruppen besonders stark ausgeprägt, vor allem im Jahre 1975. Erst Ende 1975 ergab sich eine Abschwächung der rezessiven Tendenz; Zuwachsraten traten erst Anfang 1976 wieder auf.

Die *Arbeitsproduktivität je Beschäftigten* zeigte im Jahre 1974 im Vergleich zu den Vorjahren eine deutlich verminderte, geringe Zunahme und im Jahr 1975 eine sehr deutliche Abnahme um durchschnittlich 8 %. In diesem Jahr ist hier auch das Produktionsergebnis je Beschäftigtenstunde gesunken (- 2,1 %), ebenfalls — wenn auch geringer — das Produktionsergebnis je Arbeiterstunde (- 0,3 %). Daraus läßt sich schließen, daß in dieser Industriegruppe in nicht unerheblichem Umfang Beschäftigte während der Produktionsdrosselung im Betrieb gehalten worden sind, und auch die Kürzung der genutzten Arbeitszeit (z. B. durch Kurzarbeit) nicht in dem Umfang erfolgte, wie die Produktion zurückgenommen wurde. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß nur in der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie im Jahre 1975 der Umsatz je Beschäftigten gegenüber dem Vorjahr abgenommen hat (- 5,6 %), während bei den anderen Industriegruppen eine Zunahme von rund 11 % zu verzeichnen war. (Vgl. *Statistisches Jahrbuch* 1976, S. 246).

In der *gesamten Industrie* (einschließlich Bergbau sowie Nahrungs- und Genußmittelindustrien, jedoch ohne Bauindustrie sowie ohne Elektrizitäts-, Gas-, Fernwärme- und Wasserversorgung) ergab sich für 1974 noch eine positive *Umsatzentwicklung* (= 12,5 %), 1975 ging der Umsatz jedoch gegenüber dem Vorjahr zurück (- 2,2 %). Für diese Entwicklung war die Auslandsnachfrage von besonderer Bedeutung: Die Auslandsumsätze stiegen 1974 noch um 26,5 % (die Inlandsumsätze dagegen nur noch um knapp 9 %), während 1975 im Zusammenhang mit der weltweiten Rezession der Auslandsumsatz um fast 5 % zurückging (Inlandsumsatz - 1,4 %). Ein deutliches Umsatzplus ergab sich erst 1976, wobei die Auslandsumsätze zögernder, jedoch schließlich stärker zunahmen als die Inlandsumsätze.

Die *Zahl der Beschäftigten* in der Industrie zeigte bereits seit mehreren Jahren eine rückläufige Tendenz, und zwar insbesondere bei den Arbeitern. Die rezessive Konjunktorentwicklung äußerte sich daher in einem verstärkten Beschäftigungsrückgang im Jahre 1975 (- 6,5 % bei allen Beschäftigten, - 7,8 % bei den Arbeitern).

Trotz der wiederansteigenden Nachfrage und Produktion Anfang 1976 nahm die Beschäftigtenzahl im ersten Quartal 1976 kaum weniger stark ab, als in den Quartalen davor (- 5,2 % bei allen Beschäftigten, - 5,8 % bei den Arbeitern) und erst Ende 1976 verlangsamt sich dieser Schrumpfungsprozeß.

#### d) Handel

Auch in den Wirtschaftsbereichen außerhalb der Industrie und der Bauwirtschaft schlug sich die rezessive Entwicklung nieder. So hat sich beispielsweise nach den Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung das »Geschäftsklima« im Einzelhandel während des Jahres 1973 stark verschlechtert (mit einem Tiefpunkt zur Jahreswende 1973/74), ebenso im Großhandel, wobei hier der Tiefpunkt erst im zweiten Quartal 1975 erreicht wurde und erst seit Sommer 1975 ein Anstieg in den Erwartungen der Unternehmen für die Geschäftsentwicklung zu bemerken ist. Bei den Umsätzen ergab sich im Einzelhandel seit Frühjahr 1973 eine negative Abweichung vom langfristigen Trend mit einem Tiefpunkt im Winter 1974; beim Großhandel waren negative Abweichungen vom Trend der Umsatzentwicklung erst ab Beginn 1974 zu erkennen; die rezessive Entwicklung war hier jedoch ausgeprägter und deutete erst gegen Ende 1975 auf einen leichten Wiederanstieg der Nachfrage hin (Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, *Konjunkturindikatoren, Handel*, 7/1976).

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Daten der öffentlichen Statistik. Im Einzelhandel waren die *Umsätze* (in jeweiligen Preisen) zwar weiterhin gestiegen, jedoch war die Zuwachsrate 1974 relativ gering, so daß von einer realen Stagnation der Nachfrage auszugehen ist. Der Großhandel hatte 1974 noch einen Umsatzzuwachs deutlich über der Inflationsrate, jedoch 1975 sogar nominal einen geringeren Umsatz als im Vorjahr (vgl. Tabelle A 4).

Die *Zahl der Beschäftigten* ging in beiden Branchen in den Krisenjahren 1974/75 zurück, wobei der Schrumpfungsprozeß im Einzelhandel 1974, im Großhandel 1975 bedeutsamer war. In beiden Bereichen wurde die Beschäftigtenzahl 1976 trotz Umsatzwachstum weiter vermindert.

#### e) Konkurs- und Vergleichsverfahren

Als weiterer Indikator für die rezessive Wirtschaftsentwicklung kann die Zahl der Konkurs- und Vergleichsverfahren herangezogen werden. Zwar zeigt sich hier langfristig eine deutlich steigende Tendenz, was auf generelle Strukturveränderung schließen läßt<sup>10</sup>, jedoch ist darüber hinaus ein deutlich erhöhter Anstieg der Insolvenzen seit Ende 1973 zu beobachten. In den Jahren 1970 bis 1972 stieg die Zahl der

<sup>10</sup> Vgl. R. Jordan und H. Kühle, »Strukturveränderungen in der Krise 1974/75«, in: *WSI-Mitteilungen*, 28. Jg., Heft 12, 1975, S. 655—662.

Tabelle A4: Kennzahlen zur Wirtschaftsentwicklung des Handels 1970 – 76

	Veränderung zum Vorjahr in %										Veränderung zum Vorjahresquartal in %																			
	1971					1972					1973					1974					1975					1976				
	I	II	III	IV	insges.	I	II	III	IV	insges.	I	II	III	IV	insges.	I	II	III	IV	insges.	I	II	III	IV	insges.					
<u>Umsatz Großhandel</u> <sup>1)</sup> insges.	+7,0	+4,9	+15,6	+13,0	+10,9	+17,3	+16,1	+16,7	+7,9	+7,9	+17,3	+16,1	+16,7	+7,9	+7,9	-0,7	-3,4	-4,0	-1,3	-1,3	+7,2	+10,2	+13,7	+12,0	+12,0					
<u>Umsatz Einzelhandel</u> <sup>2)</sup> insges.	+10,4	+9,6	+7,4	+5,3	+9,0	+3,1	+6,7	+5,5	+4,4	+4,4	+3,1	+6,7	+5,5	+4,4	+4,4	+7,5	+8,3	+7,3	+10,7	+10,7	+9,6	+6,5	+6,5	+5,7	+5,7					
<u>Beschäftigte Großhandel</u>	+1,8	-0,6	+0,1	-3,6	-1,9																									
<u>Beschäftigte Einzelhandel</u>	-0,1	+0,2	-1,2	-4,2	-2,5																									

1) Umsatzwert in jeweiligen Preisen ohne Umsatz- (Mehrwert-) Steuer

2) Umsatzwert in jeweiligen Preisen mit Umsatz- (Mehrwert-) Steuer

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen, Wirtschaft und Statistik, Jg. 1973 - 77, S. 215 und 217 und Statistisches Jahrbuch 1976, S. 289 und 291 sowie Statistisches Jahrbuch 1977, S. 215 und 217.

Zusammenbrüche von Unternehmen und Organisationen ohne Erwerbscharakter im Monatsdurchschnitt relativ geringfügig von 350 auf 381; im Jahr 1973 gab es bereits 20 % mehr Insolvenzen als im Vorjahr, im Jahr 1974 stieg diese Zahl um weitere 40 %. 1975 wurde mit mehr als 750 Insolvenzen im Monatsdurchschnitt ein Rekordergebnis erzielt und auch 1976 und 1977 war eine weitere Zunahme dieser Zahl festzustellen (Vgl. *Süddeutsche Zeitung* Nr. 197 vom 29.8.1977, »Pleitenwelle ungebrochen«, S. 9).

1975 entfiel rund ein Viertel der beantragten Konkursverfahren sowie der Insolvenzen insgesamt auf Organisationen ohne Erwerbscharakter, Privathaushalte und Nachlässe, rund drei Viertel dagegen auf Unternehmen, wobei der Anteil der Unternehmenszusammenbrüche an allen Insolvenzen seit 1970 deutlich zugenommen hat.

Absolut gesehen hatte die größte Wirtschaftsabteilung, das Verarbeitende Gewerbe, die meisten Unternehmenszusammenbrüche zu verzeichnen (1600 im Jahr 1974, fast 1900 in 1975); an zweiter Stelle stand das Baugewerbe mit knapp 1400 Insolvenzen 1974 und knapp 1600 in 1975, dicht gefolgt vom Handel mit jeweils knapp 1500 Unternehmenszusammenbrüchen.

Die höchste *Insolvenzquote* (= Insolvenzen, bezogen auf 1000 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen) hatte jedoch eindeutig das Baugewerbe; hier mußten neun bzw. zehn von tausend Unternehmen in den beiden Jahren ihre Tätigkeit einstellen. Relativ hoch war die Insolvenzquote auch noch im Großhandel (5,9 bzw. 6,4) sowie im Verarbeitenden Gewerbe (5,0 bzw. 5,8). Nach diesem Indikator waren also das Baugewerbe, der Großhandel und das Verarbeitende Gewerbe am stärksten von der Rezession betroffen. Diese drei Wirtschaftszweige hatten auch die höchsten Zuwachsraten bei der Zahl der Insolvenzen im Jahre 1974. Während jedoch in diesen drei Wirtschaftszweigen 1975 die Steigerungsrate bei der Zahl der Insolvenzen gegenüber dem Vorjahr geringer war, ja zum Teil in der zweiten Jahreshälfte 1975 eine Abnahme verzeichnet wurde, ergaben sich für Dienstleistungen—Freie Berufe, Verkehr—Nachrichtenübermittlung sowie Kreditinstitute—Versicherungen im zweiten Krisenjahr noch erhebliche Zunahmen bei den Unternehmenszusammenbrüchen.

Aufgrund bestimmter struktureller Bedingungen sind es generell vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als zweihundert Beschäftigten, die aufgrund von Zahlungsschwierigkeiten aufgeben müssen. Eine Untersuchung zeigte, daß die durchschnittliche Betriebsgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl) der insolventen Unternehmen während der Krise abgenommen hat.<sup>11</sup> Dies ist einer von mehreren Hinweisen darauf, daß in der Rezession der Druck auf die kleinen Unternehmen besonders stark gestiegen ist. Auf die Bedeutung der Unternehmensgröße für die Beschäftigungspolitik wird noch ausführlicher einzugehen sein.

---

11 Vgl. R. Jordan, H. Kühle, S. 656 (s. o. Anm. 10).

Tabelle A 5: Beantragte Konkursverfahren und Insolvenzen 1970 – 1975

	Veränderung zum Vorjahr in %										Veränderung zum Vorjahresquartal in %												Insolvenzen pro 1000 Unternehmen	
	1971					1972					1973					1974					1975		1974	1975
	I	II	III	IV	insgesamt	I	II	III	IV	insgesamt	I	II	III	IV	insgesamt	I	II	III	IV	insgesamt				
<b>Beantragte Konkursverfahren insgesamt</b>	+8,2	+3,7	+19,6	+39,3	+21,5	+3,1	+12,9	+5,1	+38,5	+48,9	+19,2	-0,5	+34,9	+43,8	+41,2	+38,0	+32,1	+28,2	+19,3	+10,4	-	-		
- Unternehmen insges.	+5,6	+3,2	+20,5	+40,0	+18,9	+1,8	+9,4	4,0	+29,1	+49,5	+16,3	-2,1	+39,4	+46,0	+42,1	+34,4	+29,0	+25,5	+15,7	+9,0	-	-		
<b>Insolvenzen insgesamt</b>	+10,5	-1,6	+41,9	+51,1	+16,5	-9,0	+13,2	-2,3	+52,4	+79,7	+14,8	-8,3	-	-	+39,3	+31,6	+33,5	+23,9	+11,5	+1,4	3,8	4,4		
- Verarbeitendes Gewerbe	+5,7	-8,1	+11,8	+50,0	+8,8	+3,2	-7,0	+15,0	+8,7	+32,0	-10,6	+8,5	+28,6	+48,1	+38,8	+15,8	-17,2	-3,6	-7,6	-9,1	5,0	5,8		
- Baugewerbe	+14,3	+50,0	+0,0	+33,3	+37,5	+0,0	+5,7	-8,1	+11,8	+50,0	+8,8	+3,2	-	-	+66,3	+70,5	+52,6	+27,3	-2,1	-4,6	8,8	10,1		
- Großhandel	+28,9	+10,2	+33,3	+41,6	+30,4	+6,0	+14,3	+50,0	+0,0	+33,3	+37,5	+0,0	+28,6	+48,1	+38,8	+15,8	-17,2	-3,6	-7,6	-9,1	5,9	6,4		
- Einzelhandel	+14,3	+50,0	+0,0	+33,3	+37,5	+0,0	+5,7	-8,1	+11,8	+50,0	+8,8	+3,2	-	-	+66,3	+70,5	+52,6	+27,3	-2,1	-4,6	2,3	2,1		
- Verkehr und Nachrichten- übermittlung	+50,0	+0,0	+50,0	+0,0	+23,8	+0,0	+14,3	+50,0	+0,0	+33,3	+37,5	+0,0	-	-	+61,5	+70,0	+60,9	+133,3	+50,0	-8,8	2,6	3,7		
- Kreditinstitute, Versicherungen	+28,9	+10,2	+33,3	+41,6	+30,4	+6,0	+14,3	+50,0	+0,0	+33,3	+37,5	+0,0	-	-	-33,3	+42,9	+150,0	+100,0	+50,0	-50,0	2,7	3,4		
- Dienstleistungen	-1,6	+0,8	+2,4	+15,9	+28,1	+13,9	-1,6	+0,8	+2,4	+15,9	+28,1	+13,9	-	-	+31,6	+33,3	+38,4	+43,9	+31,4	+14,4	2,6	3,6		
- Organisationen ohne Erwerbscharakter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+31,6	+17,6	+13,7	+28,0	+33,3	+36,9	-	-		

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen in: Wirtschaft und Statistik, Jg. 1974 - 76; die Insolvenzenquoten beziehen sich auf die steuerpflichtigen Unternehmen nach der Umsatzsteuerstatistik 1974, vgl. Statistisches Jahrbuch 1976, S. 426 - 429

## 2. Arbeitsmarktentwicklung

Wie bekannt, ist in der Bundesrepublik insgesamt in den beiden Hauptkrisenjahren 1974/75 infolge des Nachfrage- und Absatzrückgangs, der Produktionsdrosselung und der Verminderung der Geschäftstätigkeit in erheblichem Umfang Arbeitskraft freigesetzt worden.<sup>12</sup> Im folgenden soll kurz auf die wichtigsten Indikatoren der globalen Arbeitsmarktentwicklung eingegangen werden und abschließend wird versucht, aufzuzeigen, wie die Beschäftigungsentwicklung einzelner Wirtschaftszweige mit der Arbeitsmarktentwicklung zusammenhängt.

### a) Gesamtarbeitsmarkt

Die Entwicklung des Gesamtarbeitsmarkts läßt sich zumindest grob anhand von drei Indikatoren, nämlich der Zahl der Arbeitslosen, der Kurzarbeiter und der offenen Stellen, aufzeigen (vgl. Tabelle A 6).

Die Zahl der *Arbeitslosen* und die *Arbeitslosenquote* zeigten bereits seit 1971/72 eine deutlich steigende Tendenz; nach Überwindung der Rezession 1967/68 stieg die Arbeitslosenquote 1972 erstmals wieder über 1 %; 1973 war nur ein geringer Anstieg auf 1,2 % zu beobachten, 1974 hat sich die Arbeitslosenquote dann mehr als verdoppelt und stieg 1975 nochmals um mehr als 80 % an.<sup>13</sup> Bei den Männern verlief dieser Prozeß langsamer und nicht so ausgeprägt wie bei den Frauen. Die Arbeitslosenquote bei den Männern stieg erst 1972 auf 1 %, blieb 1973 stabil, um sich dann in den beiden folgenden Jahren jeweils etwa zu verdoppeln; bei den Frauen lag bereits 1971 die Arbeitslosenquote höher (1,1 %), sie stieg 1972 auf 1,4 %, 1973 auf 1,5 %, um sich dann ebenfalls zu verdoppeln (3,1 %); 1975 war die Arbeitslosenquote mit 5,4 % deutlich höher als bei den Männern (4,3 %). Dies ist umso gravierender, als Frauen bekanntlich in überdurchschnittlichem Maße in die sogenannte »Stille Reserve« abgedrängt wurden. 1976 brachte nur bei den Männern ein Rückgang der Arbeitslosenquote (auf 3,9 %), während bei den Frauen ein weiterer Anstieg (auf 5,8 %) zu verzeichnen war. Für die beiden Hauptkrisenjahre 1974 und 1975 ergaben sich bei Männern wie bei Frauen jeweils für mehrere Quartale Zuwachsraten bei den Arbeitslosen von mehr als 100 % gegenüber den jeweiligen Vorjahreswerten; eine Verringerung der Zuwachsraten ist erst gegen Ende 1975 beobachtbar. Dies verdeutlicht nochmals den von einem relativ geringen Niveau ausgehenden raschen Anstieg der Arbeitslosigkeit in diesen Jahren. Anfang 1976 war die Arbeitslosigkeit immer noch, wenn auch geringer angestiegen, erst ab dem zweiten Quartal 1976 kam es zu einer Verringerung, allerdings nur bei den Männern. Ein deutlicher Abbau der Arbeitslosigkeit unter die magische Millionengrenze wurde jedoch weder 1976 noch 1977 erreicht.

12 Vgl. dazu und zum folgenden: Autorengruppe, »Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland 1975/76 (insgesamt und regional) und die Auswirkungen beschäftigungspolitischer Maßnahmen«, in: *MittAB*, Heft 1, 1976, S. 42–69.

13 Vgl. *Ämtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit* (= ANBA), Arbeitsstatistik 1976 — Jahreszahlen, Nürnberg 1977, S. 46 ff.



Tabelle A6: Kennzahlen zur Arbeitsmarktentwicklung 1970 – 1976

	Veränderung zum Vorjahr in %							Veränderung zum Vorjahresquartal in %								Monatsdurchschnitte in 1000								
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1974	1975			1976				1974	1975	1976							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
<b>Abhängig</b>	+0,8	-0,1	+0,6	-1,8	-3,5	-0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Erwerbstätige</b>	+24,3	+33,2	+11,0	+113,0	+84,4	-1,3	+82,1	+118	+140	+123	+91,5	+118	+95,0	+40,6	+12,6	-4,5	-9,0	-11,2	582	1074	1060	22152	21386	21317
<b>Arbeitslose</b>	+8,5	+39,5	+6,6	+116,5	+91,8	-9,0	+78,5	+125	+149	+131	+97,7	+141	+108	+36,4	+6,0	-13,8	-18,8	-19,4	325	623	567	325	623	567
-- Männer	+50,6	+25,6	+16,8	+108,6	+75,2	+9,4	+87,9	+111	+130	+113	+82,0	+92,2	+81,5	+46,1	+23,7	+8,6	+2,2	-1,1	258	452	494	258	452	494
-- Frauen	+79,5	-11,4	-42,7	+56,9	+165	-64,2	+129,0	+77,5	+75,5	+36,0	+22,0	+31,7	+25,7	+40,5	-34,9	-68,6	-86,8	-75,8	292	773	277	292	773	277
<b>Kürzarbeiter</b>	+133,9	+4,0	-66,5	+98,9	+172	-60,9	+151,5	+151,7	+149,9	+67,0	+23,2	+32,8	+26,1	46,9	-27,4	-65,2	-86,4	-75,3	198	538	210	198	538	210
-- Männer	+466	-35,0	+16,0	+27,1	+149	-71,6	+98,4	+363	+32,9	+14,8	+19,6	+29,5	+25,0	26,6	-72,7	-76,1	-87,6	-77,1	94	236	67	94	236	67
-- Frauen	-18,5	-15,8	+4,8	-44,9	-25,1	-0,5	-41,8	-43,4	-48,6	-45,6	-26,1	-28,5	-24,8	-14,2	-12,2	+2,3	+5,3	+6,4	315	236	235	315	236	235
<b>Offene Stellen</b>	-17,9	-17,5	+11,3	-49,2	-31,7	+7,5	-44,1	-47,9	-53,0	-53,0	-35,3	-35,6	-30,4	-15,9	-9,1	+11,4	+14,2	+20,4	190	130	139	190	130	139
-- Männer	-19,4	-12,8	-5,5	-36,8	-15,1	-10,3	-37,5	-35,3	-39,9	-30,9	-11,5	-18,0	-16,9	-12,1	-15,9	-8,1	-8,9	-6,6	126	107	96	126	107	96
-- Frauen																								

Durchschnittliche Arbeitslosenquoten (in %) im oben angegebenen Zeitraum

insgesamt	0,8	1,1	1,2	2,6	4,7	4,6	2,6	2,1	2,3	3,6	5,0	4,5	4,5	4,9	5,7	4,3	4,0	4,4	-	-	-	-	-	-
-- Männer	0,7	1,0	1,0	2,2	4,3	3,9	2,5	1,7	1,9	3,2	4,9	4,2	3,9	4,3	5,3	3,6	3,2	3,5	-	-	-	-	-	-
-- Frauen	1,1	1,4	1,5	3,1	5,4	5,8	2,9	2,7	3,0	4,2	5,1	5,1	5,4	6,0	6,3	5,5	5,5	5,9	-	-	-	-	-	-

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Statistischen Monatszahlen, Wirtschaft und Statistik, Jg. 1973: 77 sowie nach: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsstatistik 1976 - Jahreszahlen, Nürnberg 1977, S. 49.

Noch sehr viel stärker als die Arbeitslosigkeit hatte die Zahl der *Kurzarbeiter* in der Krise 1974/75 zugenommen. Mitte 1972 bis Herbst 1973 war die Kurzarbeit weitgehend abgebaut; durchschnittlich gab es nur 17.000 bis 24.000 Kurzarbeiter in diesem Zeitraum. Bereits im letzten Quartal 1973 stieg jedoch die Zahl der Kurzarbeiter sprunghaft an: Mehr als fünfmal soviel Arbeitskräfte als in den vorausgegangenen eineinhalb Jahren mußten in diesem Zeitraum kurzarbeiten. Für die Jahre 1974 und 75 ergeben sich dann außerordentlich hohe Steigerungsraten der Kurzarbeit gegenüber den jeweiligen Vorjahreswerten. So wurden beispielsweise im ersten Quartal 1974 fast dreizehnmal soviel Arbeitskräfte wie im ersten Quartal 1973 zur Kurzarbeit angemeldet, wobei die Steigerungsrate bei den Männern noch um einiges höher lag als bei den Frauen. Im Jahresdurchschnitt 1974 hat sich die Zahl der Kurzarbeiter gegenüber dem Vorjahr mehr als versechsfacht (von 44.000 auf 292.000) und 1975 war sie mit 773.000 nochmals 2,6 mal so hoch wie im Vorjahr. Erst im letzten Quartal 1975 ergaben sich deutlich verringerte Steigerungsraten und — früher als bei der Arbeitslosigkeit — trat bereits im ersten Quartal 1976 eine Verringerung der Zahl der Kurzarbeiter gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum ein. Im Unterschied zur Zahl der Arbeitslosen sank 1976 diejenige der Kurzarbeiter auf etwa ein Drittel des bisherigen Höchststandes von 1975 ab. Diese Daten zeigen, daß sich zum einen in der Entwicklung der Kurzarbeit die konjunkturelle Krisensituation noch deutlicher widerspiegelt als in der Entwicklung der Arbeitslosigkeit, die wesentlich auch durch strukturelle Momente bestimmt ist, und daß zum anderen in der Krise 1974/75 die Unternehmen in sehr viel stärkerem Ausmaß als etwa in der Rezession 1967/68 von der Möglichkeit gebrauch gemacht hatten, durch Kurzarbeit das betrieblich genutzte Arbeitsvolumen vorübergehend zu mindern und dennoch die Arbeitskräfte zu halten.<sup>14</sup>

Die höchste Zahl von Kurzarbeitern gab es im Mai 1975 mit rund 922.000; diese Zahl ist fast dreimal so hoch wie der Höchststand von 343.000 Kurzarbeitern im Februar 1967 in der damaligen Rezession. Nach den Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit entfielen rund 11 % des Rückgangs des Arbeitsvolumens im Jahre 1974 auf Kurzarbeit, während 1967 lediglich 4 % des Rückgangs des Arbeitsvolumens durch Kurzarbeit aufgefangen worden war.<sup>15</sup>

Wenn man davon ausgeht, daß durchschnittlich durch drei Kurzarbeiter verhindert wird, daß ein Beschäftigter arbeitslos wird, so läßt sich ermesen, welche Bedeutung dieses arbeitsmarktpolitische Instrument für die Arbeitsmarktentwicklung in der jüngsten Krise hatte; ohne Kurzarbeit wären dann beispielsweise 1975 etwa eine viertel Million Arbeitslose mehr als tatsächlich zu registrieren gewesen.<sup>16</sup>

14 Vgl. H. Seifert, »Zu einigen Entwicklungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt während der Krise 1974/1975«, in: *WSI-Mitteilungen*, 28. Jg., Heft 12/1975, S. 651.

15 Vgl. Autorengemeinschaft, »Zur voraussichtlichen Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1975«, in: *MittAB*, 8. Jg., Heft 1, 1975, S. 65.

16 Vgl. Autorengemeinschaft, »Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland 1975/76 (insgesamt und regional) und die Auswirkungen beschäftigungspolitischer Maßnahmen«, in: *MittAB*, 9. Jg., Heft 1, 1976, S. 48.

Der Rückgang in der Nachfrage nach Arbeitskräften spiegelte sich schließlich auch in der Entwicklung der Zahl der *offenen Stellen*, obwohl die Aussagefähigkeit dieses Indikators zur Arbeitsmarktentwicklung nur begrenzt ist.<sup>17</sup> Mit Ausnahme des Jahres 1973 ging die durchschnittlich gemeldete Zahl offener Stellen bereits seit Beginn der siebziger Jahre zurück. Rezessionsbedingt zeigt sich ebenfalls bereits seit dem letzten Quartal 1973 ein verstärkter Rückgang der Meldungen der Unternehmen von freien Arbeitsplätzen an die Arbeitsverwaltung. Mit durchschnittlich 311.000 offenen Stellen gab es 1974 fast um die Hälfte weniger als im Jahr davor; 1975 reduzierte sich die Zahl nochmals um ein Viertel. Ähnlich wie bei der Arbeitslosigkeit zeichnete sich auch bei diesem Indikator eine positive Arbeitsmarktentwicklung erst im zweiten Quartal 1976 ab: die Gesamtzahl der offenen Stellen nahm gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum wieder geringfügig zu; allerdings hatte sich nur das Arbeitsplatzangebot für Männer erhöht, während es für Frauen weiterhin abgesunken ist. Insgesamt ergab sich im Jahresdurchschnitt 1976 eine Stabilisierung der Stellenangebote auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres.

Mit diesen Indikatoren der Arbeitsmarktentwicklung ist noch nicht der gesamte Rückgang in der Beschäftigung erfaßt; auf drei weitere Komponenten, die zur Verminderung des insgesamt genutzten Arbeitsvolumens beitragen, soll abschließend nur hingewiesen werden:

- Das ist zum einen die Zunahme der sog. Stillen Reserve, das sind Personen (vor allem verheiratete Frauen im Alter von zwanzig bis fünfundvierzig Jahren), die sich vorübergehend aus dem Erwerbsleben zurückziehen, ohne sich arbeitslos zu melden.
- Zum anderen spielte die Rückwanderung ausländischer Arbeitnehmer in ihre Heimatländer eine erhebliche, in der Krisensituation den Arbeitsmarkt im Inland entlastende Rolle.
- Schließlich kam es in nicht unerheblichem Umfang zum vorzeitigen Ausscheiden älterer Arbeitskräfte aus dem Erwerbsleben unter Nutzung der flexiblen Altersgrenze.

Die Wirtschaftskrise 1974/75 hat also nicht nur zu Arbeitslosigkeit auf einem seit zwanzig Jahren nicht mehr erreichten Niveau, sowie zu einem enormen Anstieg der Kurzarbeit geführt, sondern darüber hinaus eine Verkürzung des insgesamt genutzten Arbeitsvolumens durch einen teilweise vorübergehenden, teilweise endgültigen Austritt von Arbeitskräften aus dem Arbeitsmarkt geführt.

### *b) Beschäftigung nach Wirtschaftszweigen*

Die öffentliche Statistik lieferte bisher nur in unzureichendem Maße umfassende, vergleichbare und ausreichend differenzierte Daten, die es erlauben würden, die Arbeitsmarktentwicklung insgesamt und über längere Zeiträume hinweg auf die

---

17 Vgl. J. Kühl, »Bereitstellung und Besetzung von Arbeitsplätzen«, in: *MittAB*, 9. Jg., Heft 4, 1976, insbesondere S. 431 ff.

Beschäftigungspolitik von Unternehmen (öffentlichen Einrichtungen etc.), mit unterschiedlichen Marktbedingungen, Größenordnung, regionaler Lage etc. zurückzuführen. Die neue Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit verspricht *zwar für die Zukunft* eine gewisse Verbesserung der Datenlage; versucht man jedoch beispielsweise einen Überblick über die Beschäftigungsentwicklung seit 1970 in verschiedenen Wirtschaftszweigen zu gewinnen, so muß auf verschiedene, nur eingeschränkt miteinander vergleichbare Erhebungen zurückgegriffen werden.

Die *mittelfristige Entwicklung der Beschäftigung seit 1970* ist näherungsweise durch einen Vergleich der Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung von 1970 mit den Daten des Mikrozensus von 1974 zu bestimmen. Der Vergleich zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten ist jedoch nur bedingt tauglich, da — wie weiter oben bereits ausgeführt — in mehreren Wirtschaftszweigen die konjunkturell bestimmte Abwärtsbewegung bereits Mitte bis Ende 1973 einsetzte. Das bedeutet, daß die Daten des Mikrozensus 1974 bereits einen Teil der konjunkturellen Abwärtsbewegung widerspiegeln. Unter dieser Einschränkung lassen sich für die mittelfristige Beschäftigungsentwicklung folgende Trends feststellen (vgl. Tabelle A 7):

- Insgesamt ist die Zahl der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer (ohne Beamte) von 1970 bis 1974 geringfügig angestiegen (ein unmittelbarer Vergleich ist wegen des Fehlens der Arbeitskräfte aus landwirtschaftlichen Arbeitsstätten in der Arbeitsstättenzählung 1970 nicht möglich).
- In der größten Wirtschaftsabteilung, dem *Verarbeitenden Gewerbe*, hat die Zahl der Beschäftigten geringfügig abgenommen; dies dürfte teilweise konjunkturell bedingt sein, z. T. jedoch aus längerfristigen Veränderungstendenzen resultieren, denn beispielsweise hat — wie weiter oben gezeigt — die Zahl der Beschäftigten in der Industrie seit 1970 fast kontinuierlich abgenommen.
- Auch für das *Baugewerbe* und den *Handel* zeigt sich mittelfristig eine Abnahme der Zahl der Beschäftigten; in beiden Wirtschaftsabteilungen hat nach den weiter oben dargestellten Daten die Beschäftigungsentwicklung seit 1970 zunächst stagniert, um dann seit Ende 1973/Anfang 1974 eine Abwärtsentwicklung zu erfahren.
- Zugenommen hat dagegen die Beschäftigung in anderen Wirtschaftsabteilungen des *tertiären Sektors*, insbesondere bei Dienstleistungen und Freien Berufen, deutlich auch bei Kreditinstituten und Versicherungen und weniger stark in der Wirtschaftsabteilung Verkehr und Nachrichtenübermittlung.
- Ein Schrumpfungsprozess ergab sich auch bei den Organisationen ohne Erwerbscharakter (einschl. Privathaushalte) sowie im öffentlichen Dienst; die Daten sind allerdings hier unvollständig, bzw. nicht durchgängig vergleichbar.

Für die Beurteilung der *kurzfristigen Beschäftigungsentwicklung* in den Wirtschaftszweigen wird eine andere Quelle, nämlich die Datei der Bundesanstalt für Arbeit über die versicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer herangezogen. Bedauerlicherweise sind die ältesten Daten aus dieser Zählung erst für den 30.6.1974 verfügbar, also für einen Termin, der ein halbes bis ein ganzes Jahr nach dem Beginn des konjunkturellen Abschwungs liegt. Aus methodischen Gründen ist eine unmittelbare Vergleichbarkeit zwischen Arbeitsstättenzählung und Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit nicht gegeben (teilweise andere wirtschaftsfachliche

Tabelle A7: Beschäftigungsentwicklung 1970 – 1974 nach Wirtschaftsabteilungen

Wirtschaftsabteilung	Erwerbstätige Arbeiter, Angestellte u. Auszubildende				Veränderung 1970 – 1974 in %
	Arbeitsstättenzählung 27.5.1970		1 % - Mikrozensus April 1974		
	in 1000	in%	in 1000	in %	in %
I Land- u. Forstwirtschaft, Tierhaltung u. Fischerei	61 <sup>+) </sup>	0,3	240	1,2	-
II Energie, Wasserversorgung, Bergbau	494	2,4	526	2,5	+6,5
III Verarbeitendes Gewerbe	9.668	47,5	9.602	46,0	-0,7
IV Baugewerbe	1.913	9,4	1.805	8,6	-5,6
V Handel	2.819	13,9	2.527	12,1	-10,4
VI Verkehr, Nachrichtenübermittlung	884	4,4	974	4,7	+10,2
VII Kreditinstitute, Versicherungen	605	3,0	718	3,4	+18,7
VIII Dienstleistungen, freie Berufe	1.641	8,1	2.703	13,0	(+64,7)
IX Organisationen ohne Erwerbscharakter, private Haushalte	553	2,7	348	1,7	(-37,1)
X Gebietskörperschaften und Sozialversicherung	1.697	8,3	1.296	6,2	(-23,6)
ohne Angaben	.	-	141	0,7	-
<b>Insgesamt</b>	<b>20.336</b>	<b>100,0</b>	<b>20.080</b>	<b>100,0</b>	<b>(+ 2,7)</b>

+ ) Ohne landwirtschaftliche Arbeitsstätten; die beiden Erhebungen sind nur teilweise miteinander vergleichbar.

Quelle: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 12/1975, S. 1150 und eigene Berechnungen.

Zuordnung, verschiedene Erfassungsmethoden etc.).<sup>18</sup> Diese Beschäftigtenstatistik wird daher nur herangezogen, um die Entwicklung der Beschäftigung in den einzelnen Wirtschaftszweigen seit Mitte 1974 aufzuzeigen. Bis Ende 1975 ergaben sich die folgenden Veränderungstendenzen (vgl. Tabelle A 8):

18 Vgl. Die Beschäftigungslage Ende Dezember 1974 und Ende März 1975 im Bundesgebiet und in den Landesarbeitsamtsbezirken, Erste Vorläufige Ergebnisse der neuen Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit, in: *Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit*, Nr. 12, 1975, S. 1147—1154.

Tabelle A8: Beschäftigungsentwicklung <sup>1)</sup> 1974 – 1976 nach Wirtschaftsabteilungen

Wirtschaftsabteilung	Beschäftigtenbestand am 30. 6. 1974		Index der Beschäftigtenentwicklung (31. 6. 1974 = 100)								
	in 1000	in %	30. 9. 1974	31. 12. 1974	31. 3. 1975	30. 6. 1975	30. 9. 1975	31. 12. 1975	31. 3. 1976	30. 6. 1976	30. 9. 1976
I Land- u. Forstwirtschaft, Tierhaltung u. Fischerei	202,5	1,0	101,4	93,0	94,4	100,7	102,9	93,9	96,4	96,9	101,2
II Energie, Wasserversorgung, Bergbau	448,0	2,2	102,5	103,5	104,4	105,1	99,8	110,8 <sup>2)</sup>	107,8	111,4	111,0
III Verarbeitendes Gewerbe	9.219,4	44,3	100,1	97,2	95,3	94,1	94,1	91,6	91,9	91,5	92,9
IV Baugewerbe	1.823,8	8,8	100,3	91,9	87,3	91,2	93,4	87,1	86,3	89,8	91,6
V Handel	2.840,8	13,6	100,8	99,3	97,5	96,5	97,6	97,9	97,6	97,5	98,8
VI Verkehr, Nachrichtenübermittlung	1.033,7	5,0	100,5	98,1	97,3	97,1	96,2	93,3	93,2	93,7	93,7
VII Kreditinstitute, Versicherungen	727,8	3,5	101,5	100,8	99,8	99,0	99,2	99,6	99,3	98,9	97,7
VIII Dienstleistungen, freie Berufe	2.901,5	13,9	101,9	100,8	101,1	101,6	103,4	103,3	103,8	105,1	106,6
IX Organisation ohne Erwerbscharakter, private Haushalte	311,0	1,5	101,5	102,1	101,9	101,8	103,1	103,8	103,9	104,5	104,9
X Gebietskörperschaften und Sozialversicherung	1.290,1	6,2	101,4	102,6	102,5	102,8	102,6	101,9	102,0	102,3	101,8
ohne Angabe	15,9	0,1	102,1	115,2	125,7	139,6	167,6	87,6	87,7	113,6	105,3
Gesamt	20.814,5	100,1	100,7	98,2	96,7	96,5	97,0	95,3	95,4	95,8	96,9

1) Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer nach der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit.

2) Zeitvergleich eingeschränkt, da bis 30. 9. 75 Untererfassung aus meldetechnischen Gründen!

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit in ANBA, Arbeitsstatistik 1975 und 1976 - Jahreszahlen – jeweils S. 12 und ANBA Nr. 6, 1977, S. 732.

- Insgesamt hat sich die Zahl der Beschäftigten in diesem Zeitraum von 1½ Jahren während der Krisensituation um 4,7 % vermindert. Die Entwicklung war jedoch in den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen unterschiedlich.
- Der relativ stärkste Rückgang ergab sich für das *Baugewerbe*; hier waren Ende 1975 fast 13 % weniger Arbeitskräfte beschäftigt als im Sommer 1974. Die Tatsache, daß die Zahl der Beschäftigten während dieses Zeitraums mehrmals zu- und abnahm, verweist auf die in diesem Wirtschaftszweig wichtigen saisonalen Einflüsse; der strukturelle und konjunkturell bedingte Schrumpfungsprozeß ist sicherlich weniger ausgeprägt, als es der Vergleich zwischen dem Winter 1975 und dem Sommer 1974 erscheinen läßt. Darauf verweist auch die weitere Entwicklung bis Herbst 1976.
- Absolut die meisten Arbeitskräfte wurden von der größten Wirtschaftsabteilung, dem *Verarbeitenden Gewerbe*, freigesetzt. Die Freisetzungsquote bis Ende 1975 war mit 8,4 % die zweithöchste. Im Unterschied zum Baugewerbe ergab sich hier von Stichtag zu Stichtag eine fast kontinuierliche Abwärtsentwicklung, lediglich von Juli bis September war in den beiden Jahren die Beschäftigung jeweils stabil. Bis Herbst 1976 zeigte sich dann eine gewisse Erholungstendenz.
- Überdurchschnittlich hohe Freisetzungsquoten hatten auch die *Landwirtschaft* und die Wirtschaftsabteilung *Verkehr-Nachrichtenvermittlung*; dies war im ersten Fall jedoch vor allem auf saisonale Einflüsse zurückzuführen, denn zu den jeweils gleichen Stichtagen war die Beschäftigung im Jahre 1975 in der Landwirtschaft sogar geringfügig höher als im Jahr zuvor.\* Dagegen ergab sich für die Wirtschaftsabteilung *Verkehr-Nachrichtenübermittlung* seit September 1974 eine ständige Verringerung der Beschäftigtenzahlen bis zur Jahreswende 1975/76, sodann eine Stabilisierung auf diesem Niveau.
- Im *Kredit- und Versicherungsgewerbe* war die Beschäftigung im Beobachtungszeitraum bis Ende 1975 fast stabil geblieben; damals waren hier nicht einmal ein halbes Prozent weniger Arbeitskräfte als im Sommer 1974 tätig. Danach wird jedoch ein allmählicher Schrumpfungsprozeß erkennbar.
- Im Bereich der freien Wirtschaft hat nur die Wirtschaftsabteilung *Dienstleistungen — Freie Berufe* im genannten Zeitraum die Beschäftigung ausgedehnt — um 3,3 % bis Ende 1975 bzw. 6,6 % bis Herbst 1976. Hier ergab sich nur Ende 1974 ein leichter Rückgang, der jedoch bereits zum nächsten Stichtag wieder fast ausgeglichen war und dann in die genannte Zunahme mündete.
- Rechnerisch ergibt sich eine noch höhere Zunahme der Beschäftigtenzahl in der Wirtschaftsabteilung *Energie-Wasserversorgung-Bergbau*; hier sind jedoch aus meldetechnischen Gründen an den Stichtagen vor dem 31.12.1975 zu wenig versicherungspflichtige Beschäftigte erfaßt worden, so daß die Zahlen nicht vergleichbar sind. Hier ist wohl von einer weitgehend stabilen Beschäftigungsentwicklung mit leicht positiver Tendenz auszugehen.
- Schließlich hat sich die Beschäftigung bei den *Organisationen ohne Erwerbscharakter* und — weniger stark — auch im *öffentlichen Dienst*<sup>19</sup> im Erhebungszeitraum ausgedehnt.

19 Die Angaben für den öffentlichen Dienst sind für eine Aussage über die Beschäftigungsentwicklung

Insgesamt haben also im Zeitraum von Sommer 1974 bis Ende 1975 die meisten Wirtschaftszweige die Zahl der Beschäftigten verringert, wobei der Abbau besonders im Produzierenden Gewerbe stark war; diese Beschäftigungsverringerung konnte durch die erhöhte Nachfrage nach Arbeitskräften im Dienstleistungsbereich, bei Organisationen ohne Erwerbscharakter und im öffentlichen Dienst nicht voll kompensiert werden.

Im gesamten Zeitraum des konjunkturellen Rückgangs der Wirtschaftstätigkeit (also seit Ende 1973/Anfang 1974) dürfte diese Entwicklung noch ausgeprägter gewesen sein, da es insbesondere im Produzierenden Gewerbe bereits vor dem ersten Stichtag der Beschäftigtenstatistik zum Abbau von Arbeitskräften gekommen ist. Trotz der konjunkturellen Erholung lag die Gesamtzahl der Beschäftigten 1976 zu allen Stichtagen noch etwas niedriger als im Hauptkrisenjahr 1975.

Abschließend soll zumindest näherungsweise bestimmt werden, in welchem Umfang die einzelnen Wirtschaftszweige zu der hohen Arbeitslosigkeit in den Jahren 1974 und 1975 beigetragen haben. Dazu wird zum einen der Anteil von Arbeitslosen aus bestimmten Wirtschaftszweigen an der Gesamtzahl der Arbeitslosen zu bestimmten Stichtagen festgestellt, zum anderen eine Art branchenspezifische Arbeitslosenquote berechnet.<sup>20</sup> (Vgl. Tabelle A 9).

Die Gesamtzahl der Beschäftigten hat sich von Ende September 1974 bis Ende September 1975 um fast 800.000 vermindert, während sich im gleichen Zeitraum die Zahl der Arbeitslosen fast verdoppelt hat (Anstieg von fast 560.000 auf über eine Million). Dem entspricht, daß die Zahl der Arbeitslosen pro 1.000 Beschäftigten sich ebenfalls fast verdoppelt hat (von 26,6 auf 49,9 Arbeitslose pro 1.000 Beschäftigte).

Die Beschäftigtenstruktur nach Wirtschaftszweigen hat sich leicht verschoben; geringer war im September 1975 im Vergleich zum Vorjahr vor allem der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes an allen Beschäftigten, während Kreditinstitute—Versicherungen, Dienstleistungen—Freie Berufe, Organisationen ohne Erwerbscharakter und Gebietskörperschaften ihren Anteil an allen Beschäftigten etwas erhöht hatten.

---

unzureichend, da hier die rund 1,6 Millionen Beamten (1976) nicht erfaßt sind. Die Entwicklung war im Zeitraum 1974—76 sehr uneinheitlich (Zunahme bei den Ländern, deutliche Abnahmen bei Bahn und Post) und insgesamt ist die Beschäftigtenzahl 1976 erstmals seit 1968 zurückgegangen. Vgl. im einzelnen: »Personal im öffentlichen Dienst am 30. Juni 1976«, in: *Wirtschaft und Statistik*, Heft 3, 1977, S. 159—162.

20 Die Bundesanstalt für Arbeit weist zu bestimmten Stichtagen die Arbeitslosen in einer wirtschaftsfachlichen Gliederung aus, wobei die Zuordnung nach dem Wirtschaftszweig des Betriebes erfolgt, in dem der Arbeitslose vor dem Eintritt der letzten Arbeitslosigkeit tätig war. Arbeitslosenquoten für Wirtschaftszweige werden von der Bundesanstalt aus methodischen Gründen wegen verschiedener Erfassungssysteme (z. B. Wohnortsprinzip bei den Arbeitslosen, Betriebsortprinzip bei den Beschäftigten) nicht veröffentlicht. Problematisch ist vor allem, daß ein mehr oder weniger großer Teil der Arbeitslosen (8,5 % im September 1974, 18,4 % im September 1975) nicht eindeutig einem Wirtschaftszweig zuzuordnen sind. Die hier ermittelten Quoten von Arbeitslosen (bezogen auf die Zahl der Beschäftigten nach der Beschäftigtenstatistik) können daher lediglich als Näherungswerte gelten. Um sie von den sonst veröffentlichten Arbeitslosenquoten abzusetzen, sind sie pro 1.000 (und nicht wie sonst pro 100) berechnet.



Tabelle A9: Beschäftigte und Arbeitslose nach Wirtschaftszweigen 1974 und 1975

Wirtschaftsteilung	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte		Arbeitslose		Verhältnis Arbeitslosenanteil / Beschäftigtenanteil		Arbeitslose pro 1000 Beschäftigte		
	Sept. 74 %	Sept. 75 %	Sept. 74 %	Sept. 75 %	Sept. 74	Sept. 75	Sept. 74 insges.	September 1975 Männer	Frauen
I Land- u. Forstwirtschaft, Tierhaltung u. Fischerei	1,0	1,0	1,1	1,1	1,10	1,10	26,7	44,4	41,2
II Energie, Wasserversorgung, Bergbau	2,2	2,2	1,4	0,8	0,64	0,36	15,6	14,9	19,1
III Verarbeitendes Gewerbe	44,1	43,0	45,1	47,0	1,02	1,09	24,9	38,2	72,6
IV Baugewerbe	8,7	8,4	12,9	11,7	1,48	1,39	35,9	56,3	51,8
V Handel	13,7	13,8	17,6	17,4	1,28	1,26	31,4	44,5	57,7
VI Verkehr, Nachrichtenübermittlung	5,0	4,9	2,7	2,9	0,54	0,59	13,4	24,3	22,5
VIII Kreditinstitute, Versicherungen	3,5	3,6	1,6	1,7	0,45	0,47	11,0	17,1	22,5
VIII Dienstleistungen, freie Berufe	14,1	14,9	13,9	13,4	0,99	0,90	23,9	37,4	36,4
XI Organisationen ohne Erwerbscharakter, private Haushalte	1,5	1,6	1,2	1,1	0,80	0,69	20,2	29,5	36,8
X Gebietskörperschaften und Sozialversicherung	6,2	6,6	2,5	2,9	0,40	0,44	9,9	18,2	19,2
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	1,00	1,00	24,3	40,7	50,3
Basis in 1000	20.943,4	20.164,7	509,6	821,2	-	-	-	-	-
Sonstige bzw. ohne Angaben	16,2	26,7	47,3	185,4	-	-	-	-	-
Insgesamt in 1000	20.959,7	20.191,4	556,9	1006,6	-	-	(26,6)	(49,9)	(60,7)

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der Bundesanstalt für Arbeit, ANBA 1976 – Arbeitsstatistik 1975, S. 12 f. und 82 f. und ANBA 7, 1976, S. 724 f. Insbesondere bei den Arbeitslosen gibt es hohe Anteile (vgl. vorletzte Zeile), die nicht einem bestimmten Wirtschaftszweig zuzuordnen sind; die Strukturangaben stellen daher nur Näherungswerte dar!

Höhere Anteile an allen Arbeitslosen (soweit sie einem bestimmten Wirtschaftszweig zuzuordnen waren) als an allen Beschäftigten hatten zu beiden Stichtagen das Verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe, der Handel und in geringem Umfang auch die Landwirtschaft. Auch die anderen Wirtschaftszweige, die teilweise sogar gewachsen sind, haben Arbeitskräfte freigesetzt, die dann arbeitslos wurden. Sie waren jedoch in unterdurchschnittlichem Maße an der Entstehung der Arbeitslosigkeit beteiligt. Das gilt vor allem für die Gebietskörperschaften, das Kredit- und Versicherungsgewerbe und die Wirtschaftsabteilung Energie—Wasserversorgung—Bergbau. Am weitesten über dem Durchschnitt lag das Baugewerbe (der Anteil an den Arbeitslosen war fast eineinhalb mal so groß wie an den Beschäftigten), gefolgt vom Handel (eineinviertel mal höherer Arbeitslosen- als Beschäftigtenanteil). Die Zahl der Arbeitslosen aus der größten Wirtschaftsabteilung, dem Verarbeitenden Gewerbe, lag dagegen nur wenig über dem Durchschnitt.<sup>21</sup>

Ergänzend sei noch kurz auf die unterschiedliche Nutzung eines der wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Instrumente zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit, nämlich *Kurzarbeit*, verwiesen (vgl. Tabelle A 10). Von dieser Möglichkeit machte in weit überdurchschnittlichem Maße das Verarbeitende Gewerbe Gebrauch: während dort in den Krisenjahren knapp 45 % der versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigt waren, kamen über 90 % Kurzarbeiter aus dieser Wirtschaftsabteilung. Das besonders stark mit Beschäftigungsproblemen konfrontierte Baugewerbe nutzte dagegen diese Möglichkeit in unterdurchschnittlichem Maße, noch weniger war dies in den übrigen Wirtschaftsbereichen der Fall. Offensichtlich mußten dort Beschäftigungsprobleme auf andere Weise bewältigt werden.

All diese Indikatoren der Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung zeigen, daß der für die Bundesrepublik bisher stärkste und längste Rückgang in der Wirtschaftstätigkeit der Jahre 1973—75 nahezu alle Bereiche der Volkswirtschaft betroffen hat und damit in sehr vielen Unternehmen zu einer Situation führte, in der es primär darum ging, auf betrieblicher Ebene Probleme eines Rückgangs in der Nachfrage nach den angebotenen Gütern oder Dienstleistungen sowie eines dadurch verminderten Bedarfs an Arbeitskraft zu bewältigen. Dennoch darf nicht übersehen werden, daß verschiedene Wirtschaftszweige zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Härte die Rezession zu spüren bekamen und daß sich auf der Ebene einzelner Unternehmen sowohl die Ausgangssituation bei einem allgemeinen Nachfrageeinbruch unterschiedlich definierte, als auch je nach Randbedingungen verschiedenartige Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung standen.

---

21 Wie bereits angemerkt, können diese Zahlen nur ungefähre Anhaltspunkte für die unterschiedliche Beteiligung der Wirtschaftszweige an der Arbeitslosigkeit andeuten. Problematisch ist vor allem, daß 1975 ein hoher Anteil der Arbeitslosen keinem Wirtschaftszweig zugeordnet werden konnte. Hierunter fallen auch Arbeitslose, die länger als drei Jahre arbeitslos waren. Dadurch wird für jene Wirtschaftsabteilungen eine geringere Zahl von Arbeitslosen ausgewiesen, aus denen die Langzeit-Arbeitslosen stammen. Dies könnte unter Umständen für das Verarbeitende Gewerbe zutreffen.

Tabelle A10: Verbreitung von Kurzarbeit nach Wirtschaftszweigen 1974 – 1976

Wirtschaftsabteilung	Kurzarbeiter im Jahresdurchschnitt		Kurzarbeit 1975 mit einem Arbeitsausfall von ... % der betriebl. Arbeitszeit				
	1974 %	1975 %	1976 %	bis 25 über 25 bis 50	über 50 bis 75	über 75	
Bergbau	0,0	0,3	10,9	42,8	28,0	16,2	13,0
Verarbeitendes Gewerbe	90,7	90,1	81,2	41,4	49,0	6,9	2,7
Baugewerbe	2,9	4,0	4,1	30,2	44,1	12,8	13,0
Übrige Wirtschafts- zweige	6,4	5,6	3,7	37,6	49,8	9,7	2,8
Gesamt	100,0	100,0	99,9	40,7	48,8	7,3	3,2
Basis in 1000!	292,4	773,3	277,0	315,1	377,2	56,6	24,5

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit, ANBA 1976 – Arbeitsstatistik 1975, S. 221 und ANBA 1977 – Arbeitsstatistik 1976, S. 221.

## II. Betriebliche Interessen und Beschäftigungspolitik in der Absatzkrise

Eine Analyse betrieblicher Beschäftigungspolitik und ihrer Konsequenzen für Arbeitskräfte und Arbeitsmarktstruktur darf sich nicht auf Rekrutierung, innerbetriebliche Verteilung und Entlassung von Arbeitskräften beschränken, muß vielmehr auf die Gesamtheit der betrieblichen Bedingungen, Entscheidungen und Maßnahmen bezogen sein, aus denen heraus sich die quantitativen und qualitativen Variationen des betrieblichen Arbeitsvolumens bestimmen. Zu den Bedingungen zählen neben den jeweiligen Angebots- und Nachfrageverhältnissen auf den (äußeren) Teilarbeitsmärkten, an denen der Betrieb partizipiert, z. B. auch seine Stellung auf dem Absatzmarkt; zu den betrieblichen Variablen gehören die auf äußere Märkte bezogenen betrieblichen Strategien, die internen Regelungen von Arbeitskräfteeinsatz, Anforderungs- und Leistungsbewertung, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung etc. sowie bestimmte Aspekte der Gestaltung von Technik und Organisation des Produktionsprozesses, insoweit sie (auch) darauf abzielen, dem Betrieb die Verfügung über und Nutzung von Arbeitskraft zu sichern, seine Arbeitsmarktposition zu stärken usw. In diesem Sinne ist betriebliche Beschäftigungspolitik nicht auf den in aller Regel beschränkten formellen Zuständigkeitsbereich der personalpolitischen Instanzen des Betriebs begrenzt zu sehen, stellt vielmehr einen besonderen und wichtigen Aspekt der allgemeinen Unternehmenspolitik dar, der sich auf die Variationen in Verfügung und Nutzung von Arbeitskraft bezieht und an dessen Gestaltung implizit oder explizit eine Vielzahl betrieblicher Instanzen beteiligt sind.<sup>1</sup>

Bei der Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik steht hier die Fragestellung im Vordergrund, welche Konsequenzen *Absatzmarktschwankungen* generell und insbesondere der — im voranstehenden Kapitel I. skizzierte, nahezu alle Bereiche der Volkswirtschaft betreffende — Rückgang der Absatzmöglichkeiten auf dem Hintergrund je gegebener spezifischer Bedingungen auf betrieblicher Ebene haben bzw. hatten.

Ausgegangen wird dabei von der These, daß Betriebe einerseits bestrebt sind, wechselnde Bedingungen auf den Absatzmärkten »nicht unmittelbar auf Quantität und Qualität des Einsatzes von Arbeitskraft im Produktionsprozeß »durchschlagen« zu

---

1 Zu einem engeren Begriff betrieblicher Beschäftigungspolitik vgl. z. B. U. Engelen-Kefer insbesondere S. 200ff., eine solche enge Begriffsfassung birgt die Gefahr in sich, daß die betriebliche Beschäftigungspolitik sowie die Wahrung der Interessen der Arbeitnehmer an Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung kurzschlüssig als durch die Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs- und Personalabbauplanung bestimmt gelten (s. S. 203), die jedoch — soweit überhaupt vorhanden — lediglich Ausdruck sehr viel komplexerer Zusammenhänge innerer und äußerer Bedingungen des betrieblichen Produktionsprozesses darstellen.

lassen«<sup>2</sup>, sondern diese sowohl durch nach außen gewendete Marktstrategien als auch durch »autonome« Gestaltung des betrieblichen Produktionsprozesses aufzufangen suchen, andererseits dabei auf elastische Verfügung und Nutzung von Arbeitskraft unter Beachtung gesellschaftlich durchgesetzter Regeln angewiesen bleiben.

Die Bewältigung wechselhafter, ex ante unbestimmter und unbestimmbarer Entwicklungen des Absatzmarktes ist in einer auf privater Kapitalverwertung und Konkurrenz beruhenden Wirtschaftsordnung ständiges Problem betrieblicher Politik. Dementsprechend sind Anforderungen an eine elastische Gestaltung des betrieblichen Produktionsprozesses und des Arbeitskräfteeinsatzes keineswegs nur in einer Krisensituation gegeben, wie sie Mitte der 70er Jahre in der Bundesrepublik — und in anderen westlichen Industrieländern auch — auftrat. Im Gegensatz zu »normalen«, schwächer ausgeprägten und weniger lang anhaltenden Nachfrageschwankungen bei anhaltendem Wirtschaftswachstum, verändern sich jedoch in einer solchen Krisensituation sowohl die Interessen, als auch die Möglichkeiten der Betriebe, ein Durchschlagen verschlechterter Absatzmöglichkeiten auf Umfang und Struktur des vorhandenen Arbeitsvolumens zu verhindern. Mehr als sonst wird es dann zum zentralen Problem betrieblicher Beschäftigungspolitik, nicht nur Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß flexibel zu halten, sondern unter Wahrung betrieblicher Verfügungsinteressen den Arbeitskräftebestand anzupassen.<sup>3</sup>

Obwohl auch Änderungen der Angebots-Nachfrage-Verhältnisse auf anderen Märkten, wie dem Kapitalmarkt, den Rohstoff- und sonstigen Zulieferermärkten und schließlich auch auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls Auslöser für Probleme der betrieblichen Beschäftigungspolitik sein können, privilegieren wir hier eine Betrachtungsweise, die in *Absatzmarktveränderungen* das auslösende Moment für beschäftigungspolitische Aktionen und Reaktionen der Betriebe sieht. Dies begründet sich zunächst durch den historischen Verlauf der Wirtschaftsentwicklung in der Bundesrepublik Mitte der 70er Jahre; trotz der nicht zu leugnenden gewissen Bedeutung des sog. »Ölschocks« waren offensichtlich nicht so sehr die stark gestiegenen Energiepreise auslösendes Moment für die Wirtschaftskrise als vielmehr die (allerdings teilweise dadurch mitbedingten — siehe z. B. Automobilindustrie) in vielen Wirtschaftsbereichen deutlichen Rückgänge der Nachfrage.

Ein zweiter, eher systematischer Grund kommt hinzu: »Da der Betrieb bei der Verwirklichung seiner Ziele prinzipiell darauf angewiesen ist, den Wert seiner produzierten Güter auf dem Absatzmarkt zu realisieren, scheint es sinnvoll, die Bedingungen des *Absatzmarktes* als *zentrale Einflußgrößen* auf die innerbetrieblichen Strukturen und damit zumindest mittelbar auf die Anforderungen an Arbeit zu betrachten.«<sup>4</sup>

Neben der Stellung des Betriebes auf seinen Absatzmärkten und dem damit verbundenen unterschiedlichen Durchschlagen eines allgemeinen Nachfragerückgangs sind weitere zentrale Momente für die Bestimmung der beschäftigungspolitischen Aktionen und Reaktionen in den je spezifischen Arbeitsmarktbedingungen und deren Veränderung zu sehen.

Wir konzentrieren uns im folgenden zunächst auf die Diskussion der betrieblichen Interessen und Bedingungen, die für das Durchhalten einer Politik der Stabilisierung

2 H. Stück, unter Mitarbeit von N. Altmann und K. Düll, »Betrieb und Markt: Elastizität als Problem der Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz«, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.), *Grenzen neuer Arbeitsformen im Industriebetrieb*, Frankfurt 1978.

3 Vgl. zum Interesse der Unternehmen an einem flexiblen Personalbestand unter Krisenbedingungen: Projektgruppe im WSI 1977, S. 99 ff.

4 N. Altmann, G. Bechtle, *Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz*, a. M. v., München 1974, Band II, S. 112.

des Personalstands bei einem allgemeinen Nachfragerückgang relevant sind (1), und greifen dann in einem zweiten Abschnitt die Frage auf, wie sich — insoweit eine solche Stabilisierungspolitik nicht im betrieblichen Interesse liegt oder nicht gelingt — Veränderungen im Beschäftigtenstand bestimmen. Dabei geht es insbesondere auch um Prozesse der betrieblichen Selektion, durch die unterschiedliche Beschäftigungsrisiken und -chancen verschiedener Kategorien von Arbeitskräften entstehen und sich möglicherweise verfestigen (2.). In Abschnitt 3. finden sich schließlich eine knappe Zusammenfassung dieser Überlegungen sowie einige Hinweise auf weitere Fragestellungen zum Zusammenhang zwischen betrieblicher Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktproblemen, die im übrigen in der vorliegenden Studie nicht eingehender behandelt werden.

## 1. Politik der Personalstabilisierung: Beschränkung auf den betrieblichen Arbeitsmarkt

Eine Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik, die einerseits die Bedeutung bestimmter, nicht unmittelbar durch den Betrieb einflußbarer externer (Markt-, Konkurrenz- etc.) Bedingungen zu erfassen sucht, andererseits von Spielräumen für die betriebliche Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz ausgeht, legt die Unterscheidung zwischen zwei Dimensionen der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem »Faktor Arbeitskraft« nahe, nämlich

- der *Nutzung* von Arbeitskraft durch ihren Einsatz im betrieblichen Produktionsprozeß unter je gegebenen (betrieblich variierbaren) technisch-organisatorischen Strukturen und
- der *Verfügung* über Arbeitskraft, die als Voraussetzung für deren Einsatz und Nutzung im betrieblichen Produktionsprozeß zu gelten hat.<sup>5</sup>

Arbeitskraft ist auf dem Arbeitsmarkt — u. a. aufgrund der Konkurrenz der Beschäftigten und der Mobilitätsmöglichkeiten der Arbeitskräfte — nicht frei verfügbar, vielmehr hat der Betrieb die Verfügung zum Einsatz für seine Zwecke erst herzustellen. Zentrales Medium dafür ist der Arbeitskontrakt, in dem unter dem Postulat formaler Gleichheit der Vertragspartner die Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer prinzipiell frei — wenn auch durch allgemeine gesetzliche oder besondere kollektivvertragliche (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen) Rege-

5 Diese analytische Unterscheidung wurde in anderem Problemzusammenhang entwickelt bei N. Altmann, G. Bechtle, *Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz* (s. o. Anm. 4) insbesondere Kapitel III, S. 106 ff.; vgl. auch N. Altmann, G. Bechtle, K. Düll, H. Stück, *Probleme der Nutzung von Arbeitskraft und betriebliche Arbeitskräftepolitik*, in: Sonderforschungsbericht 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Arbeits- und Ergebnisbericht für die Jahre 1975, 1976, 1977, a. M. v., München, 1977, Teilprojekt C 1, S. 182 ff. Als weitere Dimensionen der Analyse betrieblicher Arbeitskräfteprobleme werden dort benannt: Anpassung von Arbeitskraft an die Erfordernisse des Produktionsprozesses, Formen der Gratifizierung von Arbeitskraft sowie »Sicherung der Legitimation der in Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen zum Ausdruck kommenden betrieblichen Herrschaftsbeziehungen (Struktursicherung)«, ebenda, S. 197. Aufgrund der arbeitsmarktbezogenen Fragestellung der Studie konzentrieren wir uns im folgenden auf die Dimension der Verfügung.

lungen<sup>6</sup> eingeschränkt — vereinbart werden. Dominantes, wenn auch nicht einziges Muster ist der unbefristete, auf längere Dauer abgestellte Arbeitsvertrag.<sup>7</sup>

Die konkreten Formen von Nutzung und Einsatz der Arbeitskraft im Produktionsprozeß sind jedoch durch den Arbeitskontrakt nicht determiniert, werden vielmehr je aktuell aufgrund von Weisungsbefugnissen und Dispositionsrechten des Arbeitgebers innerhalb des gesteckten Rahmens festgelegt. Betriebliche Interessen an der Nutzung von Arbeitskraft bestimmen sich durch die je gegebenen aktuellen Möglichkeiten eines rentablen Einsatzes im Produktionsprozeß und können sich relativ rasch — z. B. in Abhängigkeit von veränderten Bedingungen für den Verkauf der produzierten Waren — verändern. In der Dimension von Verfügung sind die betrieblichen Interessen an Arbeitskraft zwar einerseits auf diese Nutzungsmöglichkeiten im Produktionsprozeß bezogen, andererseits jedoch von Veränderungen der Nutzungsmöglichkeiten abgekoppelt, und zwar in zweierlei Hinsicht:

- zum ersten zeitlich; — ergeben sich zusätzliche Nutzungsmöglichkeiten im Produktionsprozeß, so kann die Herstellung von Verfügung über entsprechende Kategorien von Arbeitskraft — abhängig von der Situation auf dem Arbeitsmarkt — einige Zeit beanspruchen, umgekehrt können bei verminderten Einsatzmöglichkeiten die Arbeitskontrakte in der Regel nicht unmittelbar aufgelöst werden (Kündigungsfristen);
- zum zweiten inhaltlich-personell; je nach vorhandener Elastizität des Einsatzes von Arbeitskraft im Produktionsprozeß<sup>8</sup> ist nicht festgelegt, auf welche Arbeitskräfte oder Arbeitskräftekategorien verschlechterte Nutzungsmöglichkeiten sich in dem Sinne auswirken, daß der Arbeitsvertrag aufgelöst wird<sup>9</sup> bzw. im umgekehrten Fall, für welche Arbeitsplätze oder Teile des betrieblichen Produktions- bzw. Arbeitsprozesses neue Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt rekrutiert werden.

Die notwendige, längerfristig orientierte Sicherung der Verfügung über Arbeitskraft kann unter bestimmten Bedingungen die Beschäftigungspolitik der Betriebe verstärkt auf eine solche Entkoppelung von Nutzung und Verfügung verweisen.

Die über den Arbeitskontrakt hergestellte Bindung der Arbeitskraft an den Betrieb ist eine relative; sie bleibt aufgrund der Mobilitätsmöglichkeiten der Arbeitskräfte (freie Lohnarbeit) und in Abhängigkeit von den auf dem Arbeitsmarkt gegebenen Angebots-Nachfrage-Verhältnissen prinzipiell stets gefährdet, wobei Verfügungsprobleme bezüglich verschiedener Arbeitskräftekategorien je nach deren differentiellen

6 Solche Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer sind Reflex der trotz formaler Gleichheit der Vertragspartner bestehenden Machtasymmetrie zwischen dem Beschäftigten und dem auf den Verkauf seiner Arbeitskraft angewiesenen Arbeitnehmer.

7 Indirekt kann sich der Betrieb Verfügung über Arbeitskraft beispielsweise auch über Nutzung sog. Leiharbeitskräfte sichern; diese und ähnliche Formen spielen aufgrund noch zu analysierender Probleme offensichtlich eine zunehmende Rolle, ebenso wie etwa der Abschluß befristeter Arbeitsverträge mit relativ kurzer Geltungsdauer in bestimmten Situationen zur Lösung von Verfügungsproblemen herangezogen wird. Vgl. dazu weiter unten Teile B und C.

8 Vgl. dazu vor allem H. Stück u. a. 1978, insbes. Kapitel 3.

9 Für verschiedene Arbeitskräftekategorien unterschiedliche Kündigungsregelungen (z. B. für ältere Arbeitnehmer) sind mit ein Grund dafür, daß nicht unmittelbar gerade jene Arbeitskräfte entlassen werden können, deren Arbeitsplatz in einer bestimmten Situation eingespart werden könnte.

Arbeitsmarktchancen (aufgrund je gegebener Angebotslagen) unterschiedlich ausgeprägt sind. Insbesondere in einer Situation allgemeiner (oder spezifischer) Arbeitskräfteknappheit sind Betriebe an einer Verstärkung der Bindung der Arbeitskräfte (bzw. selektiv bestimmter Arbeitskräftekategorien) an den Betrieb interessiert, um ein Durchschlagen von Verfügungsproblemen auf die Nutzungsmöglichkeiten im Produktionsprozeß zu vermeiden.

So ist die These aufgestellt worden, daß in der vergangenen Periode der Vollbeschäftigung — insbesondere seit der Rezession 1966/67 »die Mehrheit der Betriebe offenkundig eine Politik der Personalstabilisierung«<sup>10</sup> verfolgte, bei der aufgrund der geringen Ergiebigkeit des überbetrieblichen Arbeitsmarktes versucht wurde, Auftragschwankungen und andere Veränderungen des Arbeitskräftebedarfs in möglichst geringem Umfang auf Rekrutierung und Entlassung von Arbeitskräften durchschlagen zu lassen. Zusätzlicher Arbeitskräftebedarf konnte in größerem Umfang zunehmend nur noch durch Rückgriff auf bestimmte Kategorien von Arbeitnehmern (z. B. ausländische Arbeitskräfte, sog. »Stille Reserven«) gedeckt werden, unabhängig davon, in welchen Teilen des betrieblichen Arbeitsprozesses und mit welchen Anforderungen an das Arbeitsvermögen dieser ursprünglich entstand. Zumindest kurzfristig waren notwendige quantitative und qualitative Anpassungen des Arbeitsvolumens an sich verändernde Nutzungsbedingungen zunehmend auf die innerbetrieblichen Flexibilitäten des Arbeitskräfteeinsatzes verwiesen, — ein Vorgang, den man mit der These von der zunehmenden Bedeutung des betrieblichen Teilarbeitsmarktes zu fassen suchte.<sup>11</sup> Zumindest mittel- bis längerfristig kann dies auch eine Anpassung von Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und Produktionstechnik an veränderte Verfügbarkeiten verschiedener Arbeitskräftekategorien mit einschließen.<sup>12</sup>

Mit dem nahezu durchgängigen Rückgang der Wirtschaftstätigkeit, wie er seit 1973/74 in der Bundesrepublik zu beobachten war, und dem damit verbundenen Überangebot an Arbeitskraft ändern sich zentrale Bedingungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Probleme der Verfügbarkeit von Arbeitskräften treten in den Hintergrund gegenüber Problemen der Nutzung des in den Belegschaften der Betriebe inkorporierten Arbeitsvermögens.

Im folgenden wird die These verfolgt, daß sich die durch Nachfrage- und Absatzrückgänge bedingten Nutzungsprobleme auf dem Hintergrund herausgebildeter

10 F. Weltz, »Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 1. 1976, S. 9—25, hier: S. 10. Die These einer zunehmenden Verbreitung einer Politik der Personalstabilisierung konnte zwar bisher nicht umfassend empirisch abgesichert werden; sie hat jedoch für die Situation der Vollbeschäftigung einige Plausibilität und wird auch durch eine Reihe einzelner empirischer Evidenzen gestützt; dennoch bleibt offen, inwieweit es sich hier um ein generelles Muster betrieblicher Beschäftigungspolitik handelt. Im übrigen wird die Politik der Personalstabilisierung oft lediglich in Bezug auf die sog. »Stammbelegschaften« behauptet, was beim Fehlen einer näheren begrifflichen Bestimmung nicht unproblematisch, da tendentiell tautologisch ist.

11 Vgl. W. Sengenberger 1975, insbes. S. 77 ff., sowie ders., »Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und deren Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik — Ein Beitrag zur arbeitsmarkttheoretischen Diskussion«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2, 1976, S. 93—99, insbes. S. 95 ff.

12 Vgl. für eine Analyse der Bedeutung spezifischer Arbeitskräfteverfügbarkeiten für die Einführung einer neuen Produktionstechnik sowie deren arbeitsorganisatorische Integration in den Betrieb: R. Schultz-Wild, F. Weltz, *Technischer Wandel und Industriebetrieb. Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik*, Frankfurt 1973, insbes. Kapitel 4 und 5.



Strukturen von Arbeitsmarkt und Beschäftigung nicht unmittelbar (in der Dimension von Verfügung) in entsprechendem Personalabbau niederschlagen.

Wir versuchen zunächst die betrieblichen Interessen zu bestimmen, die für eine Fortsetzung einer Politik der Personalstabilisierung sprechen und anschließend einige Bedingungen einer solchen Beschäftigungspolitik aufzuzeigen.

#### *a) Interessen an Personalstabilisierung*

Unter im einzelnen noch zu spezifizierenden Bedingungen gibt es eine Reihe betrieblicher Interessen, eine Politik der Personalstabilisierung durchzuhalten, selbst wenn ein Teil des in »seiner« Belegschaft inkorporierten Arbeitsvolumens aktuell nicht mehr unter den bis dahin geltenden Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes genutzt werden kann.

(1) Personalabbau durch Kündigung von Arbeitsverhältnissen ist durch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen, gegebenenfalls auch durch Betriebsvereinbarungen und einzelvertragliche Klauseln restringiert; es müssen — für verschiedene Arbeitskräftekategorien unterschiedliche — Kündigungsfristen eingehalten werden; ein Teil der Beschäftigten steht unter einem besonderen Kündigungsschutz. Bei einer zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einvernehmlichen Aufhebung des Arbeitsvertrags entstehen in der Regel für den Betrieb nicht unerhebliche Kosten für entsprechende Abfindungsleistungen.<sup>13</sup> Abgesehen davon, daß bei einer differenzierten Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und Arbeitskräftestruktur nicht jeder Rückgang im Beschäftigungsbedarf unmittelbar die Einsparung »voller« Arbeitsplätze erlaubt, liegt es aus den genannten Gründen nahe, dann die Auflösung von Arbeitsverhältnissen zu vermeiden, wenn in absehbarer Zeit ein Wiederanstieg des Bedarfs an Arbeitskraft zu erwarten ist.

(2) Eine durch den Betrieb initiierte Auflösung des Arbeitsverhältnisses steht gegen das zentrale Interesse der Arbeitnehmer an Beschäftigungssicherheit. Trotz des prinzipiell asymmetrischen Machtverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedarf die Durchsetzung von Personalabbau einer besonderen Legitimierung; mögliche Widerstände von Seiten der Belegschaft und/oder ihrer Vertretung (vor allem Betriebsrat) müssen einkalkuliert werden. Insoweit der Betrieb auf die Loyalität und Kooperationsbereitschaft der verbleibenden Arbeitskräfte und ihrer institutionalisierten Interessenvertretung angewiesen ist, wird er versuchen, Konflikte zu begrenzen oder zu vermeiden. Obwohl die — vor allem auf gesetzlich geregelten Mitbestimmungsrechten beruhende — Machtposition der Arbeitnehmervertretung letztlich zu schwach ist, um Personalabbau zu verhindern, kann sich aus solchen aktuellen oder potentiellen Widerständen der Arbeitnehmerseite ein Interesse an einer Politik der Personalstabilisierung ergeben.

(3) Ein weiteres, zentrales Moment sind die einzukalkulierenden Wiederbeschaffungskosten, die dann entstehen, wenn für entlassene Arbeitskräfte zu einem späteren Zeitpunkt Ersatz rekrutiert werden muß. Solche Kosten variieren in erheblichem

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu detaillierter Kapitel III sowie vor allem — mit empirischen Belegen — Teil C, Kapitel IV und V.

Maße zwischen verschiedenen Kategorien von Arbeitskräften und sind vor allem stark abhängig von je spezifischen Angebots-Nachfrage-Verhältnissen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt bzw. den jeweiligen örtlichen, fachlichen etc. Teilmärkten, an denen der Betrieb partizipiert. Auf diesen Faktor dürfte in erster Linie zurückzuführen sein, wenn eine Politik der Personalstabilisierung nur selektiv bei bestimmten Teilen der Belegschaft Anwendung findet. Solche Wiederbeschaffungskosten sind häufig umso höher anzusetzen, je höher und je spezifischer die Qualifikation und andere Momente des individuellen Arbeitsvermögens (Leistungsfähigkeit, Anpassungsbereitschaft, Loyalität etc.) sind; sie sind jedoch letztlich von den außerbetrieblichen Beschäftigungschancen (und der Mobilitätsbereitschaft) der betreffenden Kategorien von Arbeitskräften abhängig.

(4) Insoweit der Betrieb besondere Aufwendungen zur Anpassung der Qualifikation und anderer Momente des Arbeitsvermögens seiner Belegschaft getätigt hat (z. B. längere Einarbeitung, Anlernung, Umschulung), entsteht daraus ein Interesse an der Amortisation dieser »Humankapitalinvestitionen« (vgl. Sengenberger 1975, insbes. S. 41 ff.). Auch dieses Interesse ist in der Regel selektiv bezüglich verschiedener Beschäftigtengruppen; es kann sich jedoch auch auf ganze Belegschaften oder größere Teile beziehen (etwa zur Vermeidung der Zerstörung eingespielter Kooperationsbeziehungen etc.). Bei den vorherrschenden Formen der betriebsspezifischen »Herrichtung« von Arbeitskraft (nämlich während des produktiven Einsatzes) sind allerdings die tatsächlich getätigten Aufwendungen häufig relativ zu anderen Arbeitskosten gering, so daß das Amortisationsinteresse als solches nicht allzu großes Gewicht haben dürfte. Für ein Interesse an Personalstabilisierung dürften auch hier letztlich die einzukalkulierenden Wiederbeschaffungskosten wichtiger sein.<sup>14</sup>

(5) Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die mehr oder weniger stark ausgeprägte Notwendigkeit der Legitimierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik nach außen. Insbesondere bei größeren, in der Öffentlichkeit bekannteren Unternehmen kann nicht ausgeschlossen werden, daß Personalabbau negative Auswirkungen auch auf die Absatzmarktchancen hat und damit die Situation des Unternehmens weiter verschlechtert. Hierzu gehört auch, daß eine rigorose Personalabbaupolitik sich negativ auf das »Arbeitsmarkt-Image« auswirken und damit die Durchsetzung längerfristig orientierter Interessen an Verfügung über Arbeitskraft gefährden kann.<sup>15</sup>

---

14 Zu den verschiedenen Formen und Problemen betriebsspezifischer Qualifizierung vgl. N. Altmann, F. Böhle, »Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit«, S. 153—207. Betriebs-spezifisch qualifizierte Arbeitskräfte haben — abhängig von der Arbeitsmarktsituation — häufig relativ geringe Chancen, bei Entlassung aus dem Betrieb anderweitig einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu finden; verbleiben sie deshalb in einer Art Wartestellung auf dem Arbeitsmarkt, so können die Wiederbeschaffungskosten für den früheren Beschäftiger gerade hier relativ gering sein. Im Gegensatz zum Investitionskostenargument hätte der Betrieb in einer solchen Situation nur ein geringes Interesse daran, solche Arbeitskräfte mit betriebsspezifischer Qualifikation trotz aktueller Probleme der Nutzung ihrer Arbeitskraft im Betrieb zu halten.

15 Aus mehreren Unternehmen ist bekannt, daß aus einer rigorosen Entlassungspolitik während der Rezession 1966/67 anschließend erhebliche Probleme bei der Rekrutierung entstanden. Im übrigen kann daraus auch eine vom Betrieb unerwünschte Erhöhung der Fluktuation resultieren, da nicht vom Personalabbau betroffene Arbeitskräfte bei sich bietender Gelegenheit in Betriebe mit (vermeintlich) höherer Beschäftigungssicherheit überwechseln.

Auch aus solchen Gründen kann es im Interesse des Betriebes liegen, trotz verschlechterter Nutzungsmöglichkeiten die Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen zu vermeiden.

Zweifellos bewirken diese hier nur knapp skizzierten betrieblichen Interessen an einer Personalstabilisierung nicht allgemein und undifferenziert eine Erhöhung der Beschäftigungssicherheit der Arbeitskräfte; auf sie ist jedoch zu rekurrieren, wenn es darum geht, den spezifischen zeitlichen Verlauf der Arbeitsmarktentwicklung in einer Krisensituation sowie die unterschiedlichen Beschäftigungsrisiken verschiedener Arbeitnehmergruppen zu erklären. Inwieweit sich eine Politik der Personalstabilisierung bei einem allgemeinen Nachfragerückgang tatsächlich durchsetzt und dadurch zu einer Entlastung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts führt, hängt von einer Reihe spezifischer Bedingungen ab, auf die im folgenden Abschnitt kurz eingegangen werden soll.

### *b) Bedingungen für Personalstabilisierung*

Ob auf betrieblicher Ebene eine Politik der Personalstabilisierung auch in einer allgemeinen Krisensituation durchgehalten werden kann, hängt zunächst davon ab, ob auf den spezifischen betrieblichen Absatzmärkten ein Nachfrageausfall überhaupt auftritt und ggf., wie sich ein solcher Nachfrageausfall zeitlich und volumenmäßig auf verschiedene Teilabsatzmärkte eines Unternehmens auswirkt.

Zunächst ist davon auszugehen, daß — wie in Kapitel I anhand verschiedener Indikatoren der Wirtschaftsentwicklung skizziert — die Krise verschiedene Teile der Volkswirtschaft zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Maße betroffen hat. Dies ist etwa an der unterschiedlichen Branchenentwicklung erkennbar. Bei den vorhandenen differenzierten Marktstrukturen ist zu erwarten, daß auf betrieblicher Ebene noch sehr viel größere Unterschiede in der Absatzmarktentwicklung vorhanden sind, als dies durch die Branchenentwicklung aufgezeigt wird. Aus der Perspektive des Einzelbetriebs können sich solche Unterschiede relativ zufällig aufgrund des prinzipiell ungeplanten Verlaufs des gesellschaftlichen Produktionsprozesses ergeben, sie können jedoch auch Folge absatzmarktbezogener betrieblicher Strategien sein, die darauf abzielen, den Betrieb von negativen Veränderungen der Absatzchancen abzusichern.

Solche absatzmarktbezogenen Strategien der Nachfrigestabilisierung haben offensichtlich auf dem Hintergrund erhöhter Kapitalausstattung, verstärkter Unternehmenskonzentration etc. zunehmende Bedeutung erlangt. Sie zielen darauf ab, »sich von den Konjunkturschwankungen des Absatzmarktes soweit wie möglich zu befreien, indem die sich an den Betrieb richtende Produktnachfrage selbst stabilisiert wird«. <sup>16</sup> Dafür geeignete Maßnahmen sind Produktspezifizierung (Herstellung von Produkten mit konjunkturunabhängigem Bedarf), Produktdifferenzierung oder Produktdiversifikation (Produktion unterschiedlicher Typen eines Produkts oder ver-

---

16 Vgl. dazu und zum folgenden H. G. Mendius, W. Sengenberger, 1976, insbes. S. 25 ff.

schiedenartiger Produkte, die jeweils unterschiedliche Absatzkonjunkturen aufweisen). In den zuletzt genannten Fällen werden Nachfrageschwankungen auf betrieblichen Teilmärkten hingenommen, es wird jedoch versucht, deren asynchronen Verlauf zur Stabilisierung der gesamten auf den Betrieb gerichteten Nachfrage zu nutzen. Solche Strategien begründen sich durch das allgemeine Interesse des Betriebs an der Sicherung und Verbesserung seiner Absatzchancen und Realisierungsmöglichkeiten; Interessen an Personalstabilisierung können dabei mit eine Rolle spielen. Die Durchsetzung solcher Strategien hängt sowohl von den Strukturen der Absatzmärkte ab, als auch von betrieblichen Faktoren, wie Marktmacht, Kapitalausstattung und schließlich auch der Flexibilität des Produktionsprozesses und des Arbeitskräfteeinsatzes.

Eine zweite, ebenfalls auf den Produktmarkt zielende Strategie läuft darauf hinaus, die Nachfrageschwankungen zwar hinzunehmen, jedoch das Angebot und damit die Produktion und den Arbeitskräfteeinsatz zu stabilisieren. Dies ist einerseits durch Variationen in der Lagerhaltung, andererseits durch Verlängerung bzw. Verkürzung von Lieferfristen möglich. Voraussetzungen sind die Lagerfähigkeit der Produkte bzw. die Durchsetzbarkeit von Lieferfristen bei Kunden, was bei Konkurrenz in der Regel Produktspezifizierung miteinschließt. Solche Strategien begründen sich durch das betriebliche Interesse an einer Stabilisierung des Produktionsprozesses auf möglichst hohem Niveau der Kapazitätsauslastung; sie können durch die Produktionstechnik (mit-)bedingt sein (z. B. bei kontinuierlichen Produktionsverfahren), können sich jedoch auch aus Interessen an einer Stabilisierung der Beschäftigung (etwa einer spezifisch qualifizierten Belegschaft) aus Verfügungsproblemen ableiten.

bleibt der Betrieb aufgrund der skizzierten absatzmarktbezogenen Strategien oder aus anderen Gründen von einem Nachfrageausfall abgesichert oder kann er durch eine flexible Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz Schwankungen auf verschiedenen Teilmärkten intern ausgleichen, so sind damit zentrale Voraussetzungen für eine Politik der Personalstabilisierung im längerfristigen Verfügungsinteresse gegeben. Inwieweit diese tatsächlich durchgesetzt wird, hängt dann vor allem vom relativen Gewicht der weiter oben skizzierten betrieblichen Interessen an Personalstabilisierung ab; die Durchführung ist umso wahrscheinlicher, je mehr der Betrieb generell die Austauschbeziehungen mit dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt zu minimieren sucht, sich also dem Modell des geschlossenen betrieblichen Teilarbeitsmarktes annähert.

Führt dagegen ein Nachfrageausfall letztlich zu einer Verringerung der Absatzmöglichkeiten, so wird es in erster Linie eine Frage des relativen Gewichts und der zeitlichen Struktur dieser Nachfrageausfälle sowie der Flexibilitäten in Nutzung und Verfügung über Arbeitskraft, inwieweit dennoch eine Politik der Personalstabilisierung durchgesetzt werden kann. Überbrückungsmöglichkeiten bestehen umso eher, je früher der Absatzrückgang erkennbar wird<sup>17</sup> und je schwächer er schließlich ausfällt. Als Reaktionsmöglichkeiten kommen vor allem in Frage:

- Variationen des Arbeitsvolumens durch unterschiedliche Nutzung der Arbeitszeit

---

17 Hierin liegt die entscheidende Funktion von Marktanalysen sowie darauf aufbauender Unternehmens- und Personalplanung. Vgl. dazu Kapitel III.

der vorhandenen Belegschaft (vor allem Abbau von Überstunden und Sonderschichten, Einführung von Kurzarbeit);

- Verschiebung des Arbeitsausfalls auf Subkontrahenten (Kürzung bzw. Rücknahme von Fremdaufträgen, Abbau von Leiharbeit);
- Einsatz von Arbeitskräften für intensive Aufgaben (z. B. vorbeugende Instandhaltung, Entwicklungsarbeiten, Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen);
- schließlich Übernahme von Fremdaufträgen aus anderen Unternehmen, was allerdings bereits an die genannten absatzmarktbezogenen Strategien grenzt.

Das Anpassungsvolumen solcher Reaktionsmöglichkeiten<sup>18</sup> zur Überbrückung eines Beschäftigungsausfalls ist begrenzt; ebenso wie die bereits weiter oben genannte Ausweitung der Lagerhaltung sind sie teilweise nicht in allen Betrieben einsetzbar. So kann etwa die Rücknahme von Fremdaufträgen an eine gewisse Machtstellung auf den Zuliefermärkten gebunden sein, die Durchführung von Investitionen während eines Absatzrückgangs erfordert besonders guten Zugang zum Kapitalmarkt etc. Wo solche Voraussetzungen gegeben sind, was in der Regel in größeren Unternehmen eher als in kleineren der Fall ist, kann jedoch durch einzelne oder eine Kombination dieser Maßnahmen ein zeitlich und volumenmäßig begrenzter Nachfrageausfall kompensiert werden. Schließlich spielt eine wichtige Rolle, ob Absatzmarktveränderungen frühzeitig oder erst relativ zeitnah zur Produktion erkennbar werden; je früher sie sich abzeichnen, desto eher kann trotz des begrenzten Potentials einzelner Reaktionsmöglichkeiten eine Weiterbeschäftigung der Belegschaft auch bei Absatzrückgang durchgesetzt werden.<sup>19</sup>

## 2. Politik der Personalanpassung: Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts

Aufgrund des Spannungsverhältnisses zwischen Nutzungsmöglichkeiten und Verfügungsinteressen bleiben Betriebe vor allem zum quantitativen Ausgleich von Arbeitskraftbedarf und tatsächlich einsetzbarem Arbeitsvolumen letztlich auf die Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts angewiesen, selbst dann, wenn durch die Herausbildung betrieblicher Arbeitsmarktstrukturen interne Anpassungsleistungen forciert werden und damit ein Teil struktureller und konjunktureller Veränderungen im Betrieb selbst bewältigt wird. Auch bei Abschirmung des betrieblichen Arbeitsmarkts nach außen mit der Wirkung sogenannter »betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation«<sup>20</sup> muß sich der Betrieb einerseits die Zugangsmöglichkeiten zum über-

18 Eine konkretere Darstellung verschiedener betrieblicher Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten sowie der ihren Einsatz bestimmenden Kalküle erfolgt im anschließenden Kapitel III.

19 Wesentlich ist hier beispielsweise, ob der Betrieb üblicherweise erst nach Auftragsingang produziert und wie lange dann die vom Markt akzeptierten Lieferfristen sind (z. B. in den Investitionsgüterindustrien) oder ob im voraus produziert und dann der Absatz gesucht wird (wie in Teilen der Konsumgüterindustrien).

20 Zum Begriff vgl. W. Sengenberger, *Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit – auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes*, Frankfurt 1978; sowie B. Lutz 1977.

betrieblichen Arbeitsmarkt für die Rekrutierung von Arbeitskräften offenhalten (für Ersatzbeschaffung bei betrieblich unerwünschter Fluktuation bzw. zur Befriedigung eines wachsenden Arbeitskräftebedarfs), zum anderen liegt es im betrieblichen Interesse — und dies steht hier im Vordergrund —, in Situationen, in denen die interne Anpassung des Arbeitsvolumens an ein verringertes Produktionsvolumen nicht ausreicht, auch Möglichkeiten des Personalabbaus nutzen zu können, ohne damit längerfristige Verfügungsinteressen zu gefährden.

Daß der überbetriebliche Arbeitsmarkt nach wie vor erhebliche Bedeutung für die Vermittlung von Arbeitskraftangebot und -nachfrage hat, geht aus verschiedenen Indikatoren über die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung hervor. Zunächst ist der enorme Anstieg der Arbeitslosigkeit seit 1974 ein deutliches Zeichen dafür, daß die Probleme des Ausgleichs von Arbeitsangebot und -nachfrage auf betrieblicher Ebene trotz offensichtlich verstärkter Variationen der Nutzung von Arbeitskraft in der zeitlichen Dimension (vgl. vor allem den gegenüber früher stark ausgeweiteten Einsatz von Kurzarbeit) letztlich nicht bewältigt werden können. Weitere Hinweise sind die saisonalen Schwankungen in der Arbeitslosigkeit, der trotz zunehmender Dauerarbeitslosigkeit nach wie vor hohe »Umschlag« an Arbeitslosen und deren Mobilität<sup>21</sup> sowie generell die große Zahl von Arbeitsmarktbewegungen.<sup>22</sup>

Im weiteren wird von der These ausgegangen, daß sich Zeitpunkt, Formen und vor allem Selektionskriterien des Personalabbaus — und damit die Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts — unterscheiden, je nachdem, unter welchen strukturellen Bedingungen, unter welchen dominanten Typen von Arbeitsmarktstruktur und Arbeitskräfteeinsatz, sich der Betrieb zu einer Anpassung des Beschäftigtenstands an verschlechterte Nutzungsbedingungen gezwungen sieht.

Obwohl zwischen Zeitstruktur, Formen und Selektionsmechanismen des Personalabbaus ein enger Zusammenhang besteht<sup>23</sup>, soll im folgenden zunächst auf die ersten beiden Aspekte und daran anschließend auf die Selektionsproblematik eingegangen werden.

---

21 Die monatlichen Zu- und Abgänge an Arbeitslosen betragen 1976/77 etwa 200 000 bis 250 000, was bei einem durchschnittlichen Arbeitslosenstand von rund einer Million einem zwei- bis dreimaligen durchschnittlichen Umschlag pro Jahr entspricht. Vgl. G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel, »Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgrößen der Beschäftigung in Industrie und Bauwirtschaft auf mittlerer Sicht«, in: *MittAB*, Heft 2, 1977, S. 291—306, hier S. 300; zur Mobilität der Arbeitslosen und ihrer unterschiedlichen Verteilung auf verschiedene Gruppen vgl. Ergebnisse der Arbeitslosigkeitsuntersuchungen des IAB, insbes. Ch. Brinkmann, »Arbeitslosigkeit und Mobilität«, in: *MittAB*, Heft 2, 1977, S. 201—223.

22 Nach der Statistik der Einstellungsanzeigen gibt es jährlich rund 5 Millionen Einstellungsfälle bei einem geschätzten inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel-Volumen von rund 10—12 Millionen Fällen jährlich. Das würde bedeuten, daß zwar die innerbetriebliche Mobilität von Arbeitskräften ein erhebliches Gewicht hat bzw. zahlenmäßig überwiegt, daß jedoch immerhin 40—50 % dieser Prozesse über den überbetrieblichen Arbeitsmarkt verlaufen. Vgl. G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel (s. o. Anm. 21), S. 295 und S. 304.

23 Detaillierte empirische Nachweise dieses Zusammenhangs finden sich am Beispiel des Personalabbaus in der Automobilindustrie in Teil C der Studie, insbesondere Kapitel IV und V.

### a) Zeitstrukturen und Formen des Personalabbaus

Im folgenden wird von der Annahme ausgegangen, daß auch in der Zeit der Vollbeschäftigung Interessen und Möglichkeiten für einen quantitativen Ausgleich von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskraft auf betrieblicher Ebene in der Gesamtwirtschaft unterschiedlich verteilt waren und sich dementsprechend für verschiedene Betriebe unterschiedliche Chancen und Interessen für die Durchführung einer Personalstabilisierungspolitik und die Herausbildung relativ abgeschirmter betrieblicher Teilarbeitsmärkte ergaben. Auf diesem Hintergrund werden sich dann auch verschiedenartige Reaktionsweisen auf einen umfassenderen Nachfrageeinbruch ergeben. Anhand des Kriteriums dominanter Strukturen von Arbeitsmarktbeziehungen und Beschäftigung unterscheiden wir — modellartig vereinfachend — drei Typen betrieblicher Situationen und Bedingungen.

(1) In Teilbereichen der Wirtschaft spielen relativ kurzfristige, z. B. saisonale Schwankungen der Nachfrage nach den erstellten Gütern oder Dienstleistungen eine erhebliche Rolle. Dies gilt beispielsweise für Teile der Bauwirtschaft und der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, ebenso für bestimmte Sektoren des Dienstleistungsbereichs (z. B. Hotel- und Gaststättengewerbe, Handel). Dabei handelt es sich teilweise um relativ arbeitsintensive Bereiche; teilweise ist der Einsatz von Arbeitskraft weniger starr als in bestimmten Sektoren der Industrie an einen bestimmten Sachkapitalbestand gebunden und/oder die Kapitalausstattung kann mit dem Produktions- bzw. Auftragsvolumen variiert werden (z. B. Leihen von Baumaschinen).

Aufgrund der zunehmenden Vermachtung der Märkte dürfte es darüber hinaus generell den kleineren Unternehmen auch während der Zeiten der Vollbeschäftigung nur begrenzt möglich gewesen sein, eine Stabilisierungspolitik durchzusetzen, sei es aufgrund besonderer Abhängigkeiten auf den Absatzmärkten (z. B. wechselhafte Politik der Auftragsvergabe der Abnehmer an Zulieferer), sei es aufgrund der begrenzteren Möglichkeit der Bindung der Arbeitskräfte an den Betrieb zur Abschirmung vor der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt.<sup>24</sup> Strategien der Produktion auf Lager oder der Variation der Lieferfristen zur Verstetigung des Produktionsprozesses sind teilweise (wie im Dienstleistungsbereich) überhaupt nicht möglich, in anderen Bereichen — wie etwa der Zuliefererindustrie — aufgrund der Nachfragemacht der Abnehmer kaum durchsetzbar.

Solche Betriebe bleiben in besonderem Maße auf die Funktionsfähigkeit des überbetrieblichen Arbeitsmarkts angewiesen. Die Anpassung des Arbeitsvolumens erfolgt relativ kurzfristig und funktioniert weitgehend entsprechend dem klassischen Arbeitsmarktmodell durch Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften entsprechend dem jeweiligen Bedarf; Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften regeln sich

<sup>24</sup> Auswertungen der »Betriebserhebung 1975« des ISF (vgl. dazu Teil B) haben beispielsweise gezeigt, daß die Fluktuationsquoten in kleineren Betrieben auch Anfang der 70er Jahre deutlich höher lagen, als diejenigen in größeren Unternehmen. Vgl. auch B. Lutz unter Mitwirkung von R. Schultz-Wild und M. v. Behr, *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft in der Bundesrepublik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975*, Bd. 1, Frankfurt 1977.



auf übertrieblichen berufsfachlichen oder auch qualifikationsunspezifischen Teilarbeitsmärkten. Eine Politik der Personalstabilisierung kann sich allenfalls auf eine relativ kleine Kernbelegschaft beziehen. Durch eine besondere Ausrichtung des Arbeitskräftebedarfs auf bestimmte marginale Gruppen der Erwerbstätigen kann es den Betrieben auf dem Hintergrund des Systems sozialer Sicherung teilweise gelingen, die Verfügbarkeit bestimmter Arbeitskräfte auch ohne kontinuierliche Beschäftigung sicherzustellen.<sup>25</sup>

Wenn sich bei solchen Strukturen von Arbeitsmarkts- und Arbeitskräfteinsatz eine — etwa durch Nachfrageausfälle bedingte — notwendige Drosselung des Produktionsprozesses und Verringerung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens abzeichnet, wird ein relativ rascher Personalabbau die dominante Reaktionsweise der Betriebe sein. Zeichnet sich der Absatzrückgang relativ frühzeitig ab, so kann u. U. durch Arbeitszeitreduzierung und Nichtersetzten der Fluktuation die Abwicklung des vorhandenen Auftragsvolumens etwas gestreckt und damit der dann notwendige Personalabbau verzögert und vermindert werden; auch solche Strategien sind jedoch nur begrenzt möglich (Einhaltung von Lieferfristen, zeitlich gebundene Erbringung von Dienstleistungen, Saisonabhängigkeit sog. Kampagnebetriebe etc.). Der Personalabbau wird daher überwiegend über Entlassungen erfolgen.<sup>26</sup>

Von diesem Muster abweichend, wird sich dagegen eine notwendige Verringerung des Personalbestandes in solchen Betrieben vollziehen, die über Jahre hinweg während der Phase der Vollbeschäftigung eine Politik der Personalstabilisierung unter Nutzung der Flexibilität des betrieblichen Teilarbeitsmarkts betrieben haben. Dabei kann — stark vereinfachend — unterschieden werden zwischen Fällen, bei denen sich diese Politik auf die gesamte Belegschaft bezogen hat (2) und solchen, bei denen nur Teile der Belegschaft in einen relativ stabilen betrieblichen Teilarbeitsmarkt integriert waren (3).

(2) Der erste Fall scheint typisch zu sein für relativ konjunkturunabhängige Beschäftigungsbereiche, wie große Teile des öffentlichen Dienstes, im Energiesektor, bei Kreditinstituten und Versicherungen sowie in jenen Teilen der (Groß-)Industrie, die eine kapitalintensive Produktion und relativ stabile (bzw. wachsende) Produktnach-

---

25 So spielt beispielsweise im Handel der Einsatz von Aushilfskräften eine nicht unerhebliche Rolle; sie werden nach Bedarf zeitlich befristet beschäftigt, — teilweise über Jahre hinweg im gleichen Unternehmen — und ziehen sich im übrigen — als Arbeitslose oder »stille Reserve« aus dem Erwerbsleben zurück. Auch in der Bauwirtschaft gibt es — trotz der »produktiven Winterbauförderung« der Bundesanstalt für Arbeit — einen saisonal schwankenden Arbeitskräftebedarf (vgl. dazu weiter oben Tabelle A8), dem dadurch entsprochen wird, daß ein Teil der Arbeitskräfte zwischen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit wechselt. Vgl. dazu auch B. Lutz, D. Kreuz, *Wochenendpendler, eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Oberbayerns*, a. M. v. München 1968. Dort wird nachgewiesen, daß ein Teil der vorwiegend in der Bauwirtschaft tätigen Wochenendpendler durchaus in die Stammbeschaften der Betriebe integriert ist und eine hohe Betriebszugehörigkeitsdauer aufzuweisen hat, obwohl die Beschäftigung fast regelmäßig durch Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochen wird (S. 64 ff.).

26 War eine Personalabbau schon längere Zeit vorher absehbar, können Kündigungen u. U. durch die Beendigung vorsorglich befristeter Arbeitsverhältnisse vermieden werden.



frage aufzuweisen haben. Hier »dominieren stark geschlossene Teilarbeitsmärkte mit stabilen, im Grenzfall lebenslangen Arbeitsverhältnissen«. <sup>27</sup>

Der betriebliche Teilarbeitsmarkt umfaßt tendenziell die gesamte Belegschaft; die — im öffentlichen Dienst teilweise normativ abgesicherte, in anderen Bereichen faktisch weitgehend bestehende — Garantie eines dauerhaften Beschäftigungsverhältnisses basiert auf dem Interesse des Beschäftigers an dauerhafter Nutzung spezifischer Qualifikationen und anderer Momente des Arbeitsvermögens »seiner« Arbeitskräfte. Insbesondere bei Vollbeschäftigung bzw. partieller Arbeitskräfteknappheit wird zur Sicherung der Verfügung die Bindung der Arbeitskräfte an den Betrieb durch bestimmte Mechanismen abgesichert, wie etwa durch das Angebot besonderer Aufstiegschancen (Laufbahnen), durch betriebs- bzw. unternehmensgebundene Sozialleistungen (etwa für ein Altersruhegeld), durch übertarifliche Lohnzahlungen etc. und schließlich durch Mechanismen der betriebsspezifischen Qualifizierung selbst, die es der Arbeitskraft erschwert, außerhalb des Betriebes einen gleichwertigen oder besseren Arbeitsplatz zu finden.

Zunächst ist davon auszugehen, daß aufgrund der skizzierten Bedingungen in solchen Beschäftigungsbereichen auch bei einer krisenhaften Wirtschaftsentwicklung Nachfragerückgänge sich in geringerem Maße auswirken werden bzw. daß hier ein höheres Potential für den Einsatz absatzmarktorientierter Strategien der Verstetigung des Produktionsprozesses und anderer Möglichkeiten eines internen Ausgleichs von Arbeitskraftbedarf und verfügbarem Arbeitsvolumen vorhanden ist. Wird eine Reduktion der Beschäftigtenzahl dennoch notwendig, so ist zu erwarten, daß diese zum einen relativ stark zeitlich verzögert bzw. zeitlich gestreckt erfolgt und daß dabei — damit zusammenhängend — Entlassungen eine relativ geringe Rolle spielen werden. Auch wenn man vom öffentlichen Dienst absieht, in dem nur Teile des Personals — abhängig von der Art des Beschäftigungsverhältnisses und teils von der Zugehörigkeitsdauer — entlassen werden können, ist davon auszugehen, daß Entlassungen hier einer besonderen Legitimation bedürfen und daher tendenziell nur als letztes Mittel der Beschäftigungspolitik durchgesetzt werden. Personalabbau wird eher über die Nutzung der Fluktuation (und damit langsamer wirkend) erfolgen und/oder die Arbeitskräfte werden durch Abfindungszahlungen zur »freiwilligen« Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses veranlaßt.

(3) In größeren Teilen der zumindest partiell konjunkturabhängigen Industrie wie auch in Teilbereichen des tertiären Sektors scheint ein dritter Typ betrieblicher Beschäftigungsstrategien und Arbeitsmarktstrukturen eine Rolle zu spielen, bei dem sich das betriebliche Interesse an stabilen Beschäftigungsverhältnissen, an längerfristigem Einsatz der Arbeitskräfte, nur auf einen Teil der Belegschaft bezieht, während der andere Teil entsprechend dem variierenden Arbeitskraftbedarf relativ kurzfristig aus dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt rekrutiert bzw. auf diesen zurückverwiesen wird. Das Interesse an einer solchen »Spaltung« der Belegschaft in einen stabilen und einen variablen Teil ergibt sich dann, wenn einerseits aufgrund

27 W. Sengenberger, *Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktstruktur*, S. 216. Ausführlicher zu verschiedenen Varianten bzw. Teilmodellen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation vgl. ders., *Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit* (1978).

spezifischer Anforderungen des Arbeitsprozesses Bedarf an nicht unmittelbar oder nur mit hohen Beschaffungskosten vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt rekrutierbaren Arbeitskräften besteht, andererseits jedoch absatzmarktbezogene Strategien zur Verfestigung des Produktionsprozesses nicht ausreichen, das betrieblich nutzbare Arbeitsvolumen konstant zu halten, oder gegebenenfalls auch nicht im betrieblichen Interesse liegen.<sup>28</sup> Eine solche Trennung zwischen stabilem und variablem Teil der Belegschaft kann sowohl innerhalb eines Betriebes (an einem Ort) erfolgen, als auch — bei größeren Unternehmen — unter anderem eine regionale Differenzierung in Haupt- und Zweigwerke mit beinhalten.<sup>29</sup>

Bei einer solchen Struktur von Arbeitskräfteeinsatz und Arbeitsmarktbeziehungen ist im Fall eines erheblichen Absatzrückgangs eine unterschiedlich ausgerichtete betriebliche Beschäftigungspolitik bezüglich der beiden Belegschaftsteile zu erwarten:

- Arbeitskräftegruppen mit keinen oder geringen spezifischen Qualifikationen, mit geringen Wiederbeschaffungskosten und kurzfristiger Austauschbarkeit über den überbetrieblichen Arbeitsmarkt werden relativ rasch vom Personalabbau betroffen; neben der Nutzung der hier häufig relativ hohen Fluktuation werden in diesem Bereich auch Entlassungen eine wichtige Rolle spielen.
- Beschäftigte, auf die sich besondere, längerfristig orientierte Verfügungsinteressen des Betriebs beziehen, bleiben dagegen von einer aktiven Personalabbaupolitik zumindest zunächst ausgespart; geht mit der Drosselung des Produktionsprozesses der Arbeitsbedarf auch in ihren Einsatzbereichen zurück, so wird versucht, diese Arbeitskräfte an andere (z. B. durch Fluktuation oder Entlassungen freigewordene) Arbeitsplätze intern zu versetzen; ggf. wird ein Personalabbau über Einstellungssperren bewirkt.

Die Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts durch die betriebliche Beschäftigungspolitik ist hier im einzelnen nur bestimmbar, wenn die Relationen zwischen Stamm- und Randbelegschaft, die Kriterien und Mechanismen ihrer Abgrenzung voneinander, bekannt sind. Darauf wird im folgenden Abschnitt noch etwas näher einzugehen sein.

### *b) Selektionsinteressen und Selektionsmechanismen*

Um die Auswirkungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik und die Beanspruchung des überbetrieblichen Arbeitsmarkts durch Personalabbau zu bestimmen, genügt es nicht, Zeitstrukturen und Quantitäten der Verminderung des Beschäftigungs-

28 Auf das Problem der Abgrenzung zwischen stabilem und variablem Teil der Beschäftigten, zwischen Stamm- und Randbelegschaft, wird im folgenden Abschnitt bei der Frage nach den Selektionskriterien und Mechanismen bei Personalabbau etwas näher eingegangen.

29 In den Perioden der Vollbeschäftigung suchen Betriebe das Arbeitskräftepotential in sog. strukturschwachen Gebieten durch Auslagerung von Teilen der Produktion (verlängerte Werkbänke) zu nutzen; bei einem Rückgang des Arbeitskräftebedarfs erfolgt der Personalabbau in überproportionalem Maße in solchen Zweigbetrieben. Vgl. dazu K. Gerlach, P. Liepmann, »Konjunkturelle Aspekte der Industrialisierung peripherer Regionen — dargestellt am Beispiel des ostbayerischen Regierungsbezirks Oberpfalz«, in: *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 187, Heft 1, 1972.

standes zu ermitteln, vielmehr muß auf die unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Arbeitnehmergruppen eingegangen werden. Hierbei ist auf die betrieblichen Selektionsinteressen sowie auf die — von Zeitstrukturen und Formen des Personalabbaus nicht unabhängigen — Mechanismen ihrer Durchsetzung zu rekurrieren.<sup>30</sup>

Es ist davon auszugehen, daß die Selektionsinteressen in Abhängigkeit von den dominanten Strukturen des Arbeitskräftebestands, des Arbeitskräfteeinsatzes und der Arbeitsmarktbeziehungen unterschiedlich ausgeprägt sein werden und daß je nach den vorherrschenden Bedingungen und Problemen der Auseinandersetzung mit dem »Faktor Arbeitskraft« verschiedene Dimensionen des betrieblichen Interessenskalküls — u. U. auch im Zeitablauf wechselnd — in den Vordergrund treten. Folgende, teils widersprüchliche Interessen sind für die Bestimmung der vom Personalabbau betroffenen Arbeitskräftegruppen relevant:

- In der Dimension von Arbeitskräfteeinsatz und -nutzung besteht ein Interesse, den Personalabbau auf jene Arbeitskräfte zu konzentrieren, deren Arbeitsplatz durch die notwendige Drosselung des Produktionsprozesses eingespart wird. Da bei einer komplexeren Struktur des betrieblichen Produktions- bzw. Arbeitsprozesses verschiedene Arbeitsplätze unterschiedlich direkt mit dem Produktionsausstoß verknüpft sind, ergeben sich aus dem Interesse an Minimierung des Umstellungsaufwands bei einer Verringerung (und eventuellen späteren Wiederausweitung) des Produktionsprozesses erste Kriterien für unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Arbeitskräftegruppen vom Personalabbau (primäre Betroffenheit sogenannter »direkt produktiver« Arbeitskräfte).
- Aus Verfügungsinteressen sucht der Betrieb solche Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen vom Personalabbau auszusparen, für die hohe Wiederbeschaffungskosten bei Wiederanstieg der Arbeitskräftenachfrage zu erwarten sind und/oder die aufgrund ihrer Qualifikation und anderer Momente des Arbeitsvermögens innerbetrieblich flexibel einsetzbar, besonders leistungsfähig etc. sind. Solche Kriterien treffen vor allem auf jüngere, qualifizierte oder qualifizierbare, mobile Arbeitskräfte zu; sie sind jedoch nicht unabhängig von der Entwicklung auf den äußeren Teilarbeitsmärkten festzulegen.
- Das Interesse an einem möglichst rentablen Arbeitskräfteeinsatz bzw. an Minimierung von Lohn- und anderen Beschäftigungskosten verweist darauf, den Personalabbau auf Arbeitskräftegruppen mit überdurchschnittlich hohen durchgesetzten Gratifikationsansprüchen zu konzentrieren. Insoweit es an das Lebensalter oder an die Betriebszugehörigkeitsdauer gebundene Gratifikationsbestandteile gibt, kann dies beispielsweise gelingen, wenn vor allem ältere Arbeitskräfte vom Personalabbau betroffen werden. Generell geht es vor allem in mittel- bis längerfristiger Perspektive darum, Diskrepanzen zwischen den institutionalisierten Lohn- und Tätigkeitsstrukturen zu vermeiden, wie sie etwa bei Versetzungen unter Lohngarantie auftreten können.
- Eine weitere Dimension, aus der sich bestimmte Selektionsinteressen bei Personal-

---

30 Vgl. für eine Diskussion der Selektionsproblematik R. Dombois, »Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise«, in: *Leviathan*, Heft 4, S. 432–463, hier insbes. S. 450 ff.

abbau ableiten können, bezieht sich auf das Feld der sog. »industriellen Beziehungen«, d. h. auf die Ebene der Auseinandersetzung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sowie ihrer Interessenvertretung. Interessen an Konfliktvermeidung und/oder Konfliktbegrenzung können die Selektionen möglichst schwacher Randgruppen<sup>31</sup> der Belegschaft für den Personalabbau nahelegen, ebenso — unabhängig von der Fähigkeit zur Interessenartikulation und -durchsetzung — die Wahl von Gruppen, bei denen aufgrund bestimmter Bedingungskonstellationen ein relativ geringer Widerstand gegenüber der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu erwarten ist (Arbeitskräfte mit nur noch kurzer Beschäftigungsperspektive oder solche mit guten Chancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt).<sup>32</sup> Strategien der Konfliktminimierung implizieren auch die Anerkennung und Berücksichtigung gesetzlicher, tarifvertraglicher oder durch Betriebsvereinbarung festgelegter Regelungen.<sup>33</sup>

Diese verschiedenen Dimensionen betrieblicher Selektionsinteressen bei Personalabbau werden sich in der Beschäftigungspolitik der (anhand dominanter Arbeitsmarktstrukturen) weiter oben unterschiedenen drei Typen von Betrieben in unterschiedlichem Maße durchsetzen lassen, und zwar nicht unabhängig von den gewählten Formen des Personalabbaus. Dabei kommt es u. a. darauf an, inwieweit sich aus verschiedenen Selektionsinteressen eine Personalabbaupräferenz für bestimmte Arbeitskräftegruppen ergibt, wie dies in mancher Beziehung etwa für ältere Arbeitskräfte zu gelten scheint.

(1) Dort, wo betriebliche Arbeitsmarktstrukturen, Prozesse innerbetrieblicher Anpassung von verfügbarem und aktuell einsetzbarem Arbeitsvolumen, keine oder eine geringe Rolle spielen und Entlassungen die dominante Form des Personalabbaus sind, wird sich die Selektion in erster Linie an der differentiellen Verminderung des Arbeitskraftbedarfs bei Drosselung des Produktionsprozesses orientieren, d. h. es werden in erster Linie jene Arbeitskräfte entlassen, deren Arbeitsplatz eingespart werden soll. Sofern es sich um Produktionsbetriebe handelt, werden Arbeiter — wegen

31 Entscheidende Variable ist hier, inwieweit Betriebsräte — und letztlich auch Gewerkschaften — Interessen verschiedener Arbeitnehmergruppen selektiv wahrnehmen. Vgl. zu dieser These F. Deppe, »Integration und Autonomie, Gewerkschaftspolitik im Zeichen der gesellschaftlichen Krise«, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Heft 1, 1977, S. 42: »Die DGB-Industriegewerkschaften sind — überspitzt formuliert — die gewerkschaftlichen Vereinigungen der über 35 Jahre alten Facharbeiter der Großbetriebe in industriellen Ballungsräumen«. Hinweise finden sich auch in einzelnen Beiträgen über die Betriebsratswahlen in: O. Jacobi, W. Müller-Jentsch, E. Schmidt (Hrsg.), *Gewerkschaften und Klassenkampf*, Frankfurt 1975.

32 Interessen an Konfliktminimierung können insbesondere auch die Wahl bestimmter Personalabbauformen beeinflussen und damit zusammenhängend für Selektionsmechanismen und die Durchsetzbarkeit bestimmter Selektionsinteressen von Bedeutung sein, — so etwa, wenn Arbeitskräfte durch Abfindungsaktionen zu einer »freiwilligen« Beendigung des Arbeitsverhältnisses veranlaßt werden sollen. Vgl. dazu H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, »Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat« in: *Leviathan*, Heft 4, 1976, S. 465—484.

33 Vgl. F. Weltz, »Kooperative Konfliktverarbeitung, Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen«, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 5, 1977, S. 291—301, hier: S. 293; in diesem Beitrag wird in anderem Zusammenhang, nämlich am Beispiel der Durchführung von Rationalisierungsinvestitionen, auf die Bedeutung von Strategien der Konfliktminimierung in deutschen Unternehmen hingewiesen.

der größeren Produktionsnähe — meist eher entlassen als Angestellte. Die Qualifikation spielt als solche kaum eine Rolle, da ja von relativ niedrigen Wiederbeschaffungskosten im Bedarfsfalle ausgegangen wird. Eher sind andere Momente des Arbeitsvermögens, wie beispielsweise Leistungsfähigkeit und -bereitschaft relevant. Ist eine zusätzliche Auswahl möglich bzw. notwendig, so werden soziale Kriterien angewandt, — etwa jüngere Arbeitskräfte und Frauen aus Doppelverdienerhaushalten eher entlassen als Familienväter oder Ältere.

(2) Im Falle des Betriebs bzw. Unternehmens, das tendenziell die gesamte Belegschaft in einen nach außen abgeschirmten innerbetrieblichen Teilarbeitsmarkt einbezogen hat, ist die Durchsetzung von Selektionsinteressen wesentlich vom relativen Gewicht verschiedener Formen des Personalabbaus abhängig.

- Soweit Entlassungen überhaupt durchgeführt werden, werden für die Selektion Verfügungsinteressen die entscheidende Bedeutung haben, ggf. allerdings dadurch eingeschränkt, daß bestimmte Arbeitskräftegruppen nicht oder nur unter hohen Kosten kündbar sind (z. B. Beamte im öffentlichen Dienst, langjährige Angestellte auch in der Privatwirtschaft).
- Bei Nutzung der Fluktuation kann der Betrieb beim Abbau eigene Selektionsinteressen überhaupt nur in Grenzen ins Spiel bringen, etwa indem man bestimmte Arbeitskräfte durch Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu einer Kündigung veranlaßt. Dennoch können sich auch hier betriebliche Selektionsinteressen durchsetzen, da die Quoten freiwilliger Fluktuation in der Regel bei jenen Beschäftigtengruppen am höchsten sind, die noch relativ wenig in den betrieblichen Arbeitsmarkt integriert sind, die etwa in relativ geringem Maße betriebspezifisch qualifiziert sind und daher eher Chancen haben, auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt ohne Qualifikationsverluste einen anderen Arbeitsplatz zu finden. Darüber hinaus ergeben sich indirekte Selektionsmöglichkeiten dadurch, daß nur in bestimmten Bereichen die Abgänge nicht ersetzt werden.
- Ähnlich ist die Situation auch, wenn Arbeitnehmer durch Abfindungsangebote zu einer »freiwilligen« Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses veranlaßt werden sollen; im Vordergrund wird dabei das betriebliche Interesse stehen, überhaupt das für notwendig erachtete Personalabbauvolumen zu erreichen; die Auswahl der Arbeitskräfte kann zwar in gewissem Maße (durch Beschränkungen der Abfindungsangebote auf bestimmte Arbeitnehmergruppen, durch Gestaltung der Konditionen etc. (Vgl. dazu detaillierter Teil C, Kap. V.) gesteuert werden, bleibt jedoch letztlich auf die Selbstselektion der Arbeitskräfte angewiesen. Betrieblichen Verfügungsinteressen entspricht es, wenn solche Abfindungsangebote gezielt an ältere Arbeitskräfte mit dem Zweck der vorzeitigen Pensionierung gerichtet werden (nur noch kurze prospektive Beschäftigungsdauer, u. U. verminderte Flexibilität beim Arbeitseinsatz, reduzierte Leistungsfähigkeit etc.).

Bei der hohen Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes, die Voraussetzung für die Existenz eines relativ abgeschlossenen betrieblichen Teilarbeitsmarkts ist, spielen aktuelle Nutzungs- und Einsatzinteressen (im Sinne von Minimierung von Umstellungsaufwand) bei diesem Typ eine vergleichsweise geringe Rolle, was allerdings nicht

heißt, daß sie bedeutungslos wären. Ähnliches gilt für Gratifikations- bzw. Kostenaspekte.

(3) Beim Vorliegen einer Trennung der Belegschaft in einen stabilen und variablen Teil scheinen Selektionsinteressen und -mechanismen bei der Notwendigkeit von Personalabbau auf den ersten Blick relativ einfach bestimmbar:

- Der Personalabbau wird sich auf die sog. Randbelegschaft konzentrieren; im Interesse an einer Minimierung des Umstellungsaufwands werden entsprechend der unterschiedlichen Nähe zur Produktion im engeren Sinne Arbeiter eher als Angestellte, Produktionsarbeiter (»direkt Produktive«) eher als solche aus Reparatur, Instandhaltung etc. (»indirekt Produktive«) betroffen sein; damit zusammenhängend: Das Beschäftigungsverhältnis wird eher aufgelöst bei den weniger Qualifizierten als bei den Qualifizierten, eher bei kurzer als bei langer Dauer der Betriebszugehörigkeit.
- Im Interesse längerfristig orientierter Verfügung bleibt dagegen die sog. Stammbeflegschaft weitgehend vom Personalabbau verschont; das sind eher die Qualifizierteren, vor allem auch die betriebsspezifisch qualifizierten Arbeitskräfte mit hohen Wiederbeschaffungskosten auf dem äußeren Arbeitsmarkt, diejenigen mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer und längerer Beschäftigungsperspektive.

Eine nähere Analyse verweist jedoch darauf, daß sich solche Tendenzen — u. a. abhängig von der Dauer und der Schwere eines zu bewältigenden Absatzeinbruchs und der Entwicklung der äußeren Arbeitsmarktverhältnisse — nicht ungebrochen durchsetzen. Während sich kleinere, »durchschnittliche« Schwankungen im Personalbedarf durch einseitige Verteilung der Anpassungslasten auf marginale Belegschaftsgruppen (u. a. auch durch Nutzung der dort meist überdurchschnittlich hohen »freiwilligen« Fluktuation) bewältigen lassen, können sich beim Erfordernis eines umfangreicheren Personalabbaus sowohl die Konstellationen betrieblicher Selektionsinteressen ändern, als auch Widerstände von seiten der Belegschaft und ihrer Interessenvertreter gegenüber einer ungleichen Verteilung der Beschäftigungsrisiken besondere Relevanz erhalten.

- Scheint ein umfangreicherer Personalabbau erforderlich, so wird es zum primären Problem der betrieblichen Beschäftigungspolitik bei der begrenzten Disponibilität von Beschäftigungsverhältnissen, das angestrebte Volumen überhaupt zu erreichen. Entlassungen und insbesondere sog. Massenentlassungen sind dann aufgrund arbeitsrechtlicher Restriktionen nicht unbedingt die günstigste Lösung; soll — u. a. aus Kostengründen — eine möglichst rasche Wirkung erzielt werden, können Abfindungsangebote zum Zweck einer freiwilligen Beendigung des Arbeitsverhältnisses das geeigneteren Mittel sein.
- Hat der Betrieb ein Interesse daran, zur Beschleunigung und zur Erhöhung des Potentials von dieser Form des Personalabbaus Gebrauch zu machen, so wird er zur Vermeidung offener Konflikte mit den Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretern kaum gleichzeitig entschädigungslose Entlassungen durchführen können, sondern tendenziell zur Generalisierung solcher Abfindungsangebote gezwungen sein. Damit wird die Durchsetzung spezifischer Selektionsinteressen zumindest schwieriger.

- Bei einem umfangreicheren und auf längere Dauer angelegten Personalabbau treten gleichzeitig Arbeitskräfteeinsatz- und Gratifizierungsprobleme mehr in den Vordergrund; die Möglichkeiten der internen Versetzung etwa von höher qualifizierten Arbeitskräften, die man gerne halten möchte, auf niedriger bewertete Arbeitsplätze sind begrenzt; Verschiebungen in der Lohnstruktur, die sich ergeben, wenn der Personalabbau sich auf die durchschnittlich niedriger bezahlten Arbeitskräfte der Randbelegschaft konzentriert, führen zu ungünstigeren Kosten-Ertrags-Verhältnissen.<sup>34</sup> Von daher ergibt sich auch ein betriebliches Interesse an einer gleichmäßigeren Berücksichtigung unterschiedlich qualifizierter und unterschiedlich gratifizierter Beschäftigungsgruppen beim Personalabbau.
- Schließlich sind die Angebots-/Nachfrageverhältnisse auf den äußeren Teilarbeitsmärkten, an denen der Betrieb partizipiert, von Bedeutung. Hat der Betrieb auf den örtlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten eine dominierende Stellung als Nachfrager und/oder geht — was in einer allgemeinen Krisensituation die Regel ist — der Arbeitskräftebedarf bei der Arbeitsmarktkonkurrenz gleichzeitig zurück, so kann der Abbau von höher oder spezifisch qualifizierten (ortsgebundenen) Arbeitskräften für den Betrieb relativ risikolos sein, während etwa die Entlassung von relativ gering qualifizierten ausländischen Produktarbeitern unter den spezifischen Bedingungen einer restriktiven Ausländerpolitik der Arbeitsverwaltung<sup>35</sup> potentiell hohe Wiederbeschaffungskosten nach sich ziehen kann. Besteht dagegen auch in der Krisensituation noch Nachfrage nach bestimmten Fachkräften auf den regionalen Teilarbeitsmärkten, wird das Interesse des Betriebs, die Verfügbarkeit durch Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses zu sichern, eine größere Rolle spielen.

Das zu erwartende Profil des Personalabbaus nach verschiedenen Kriterien, wie Qualifikation, Betriebszugehörigkeitsdauer, Alter, Geschlecht etc., läßt sich demnach nicht unmittelbar und ohne Rekurs auf die je gegebenen spezifischen Bedingungen von Umfang und Zeitstruktur des Anpassungsfordernisses und der Verhältnisse auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt aus der Teilung der Belegschaft in einen stabilen und einen variablen Teil ableiten. Aus mehreren Gründen hat der Betrieb ein Interesse daran, die Grenzen zwischen Stamm- und Randbelegschaft offen oder fließend zu halten und die Struktur eines notwendigen Personalabbaus in Abhängigkeit von den je gegebenen konkreten inneren und äußeren Bedingungen zu bestimmen. Solche Gründe sind insbesondere:

- Wenn Schwankungen in der Absatzmarktentwicklung auf das Volumen des Arbeitskräfteeinsatzes durchschlagen, so ist in der Regel davon auszugehen, daß solche Schwankungen (z. B. durch eine gegenseitige Verstärkung oder Abschwächung

34 Dies gilt insbesondere dann, wenn es der Arbeitnehmervertretung gelungen ist (per Betriebsvereinbarung oder durch Tarifvertrag) im Rahmen sog. Karenzzeitregelungen zumindest eine befristete Lohngarantie bei Versetzung auf geringerwertige Arbeitsplätze durchzusetzen. Im übrigen ist das Dispositionsrecht des Arbeitgebers bei Versetzungen durch Schutzbestimmungen eingegrenzt. Vgl. R. Dombois (s. o. Anm. 30), S. 455 ff., sowie weiter unten, Teil C, Kapitel II.

35 Vgl. K. Dohse, »Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk«, in: *Leviathan*, Heft 4, 1976, S. 485—493.



saisonalen, konjunkturellen und strukturellen Komponenten) unterschiedlich stark ausgeprägt sein werden; das notwendige Flexibilitäts- bzw. Anpassungsvolumen — die relativen Größen von Stamm- und Randbelegschaft — lassen sich also nicht ex ante festlegen.

- Eine verstärkte Bindung von Arbeitskräften an den Betrieb ist in der Regel für diesen nicht kostenlos; dem Interesse, sich die Verfügbarkeit bestimmter, etwa besonders qualifizierter oder leistungsstarker Arbeitskräfte zu sichern, steht daher das Interesse entgegen, zusätzliche Gratifikationen nur einem möglichst kleinen Teil der Belegschaft zukommen zu lassen. Tendenzen zur Ausweitung der Stammbeflegschaft zur Lösung von Verfügungsproblemen werden daher immer Versuche gegenüberstehen, diese aus Kostengründen — etwa im Zusammenhang mit Änderungen von Produktionstechnik und Arbeitsorganisation — zu vermindern.
- Je nach den wechselnden Verhältnissen auf den äußeren Teilarbeitsmärkten kann es für den Betrieb vorteilhafter sein, bestimmte Arbeitsplätze direkt von außen oder über innerbetriebliche Mobilität von Arbeitskräften zu besetzen. Die Fixierung bestimmter Eintrittspositionen und »Laufbahnen« für Arbeitskräfte der Stammbeflegschaft (und deren Abschirmung von quantitativen Änderungen im Arbeitskräftebedarf) stellt daher eine Einschränkung betrieblicher Flexibilität dar; noch mehr gilt dies für eine strikte und dauerhafte Abschottung zwischen Stamm- und Randbelegschaft. Betrieblichen Flexibilitätsinteressen entspricht es daher, wenn hier fließende, je nach Situation auszuweitende oder zu verengende Übergänge möglich sind.<sup>36</sup>
- Schließlich spielt das Interesse eine Rolle, den Arbeitskräfteeinsatz selbst flexibel zu halten, d. h. eine feste Bindung von Arbeitskräften (etwa solcher mit voraussichtlich hoher Beschäftigungssicherheit) an Arbeitsplätze (etwa solche von geringer Konjunktorempfindlichkeit) zu vermeiden, um z. B. bei einer Drosselung des Produktionsprozesses nicht gezwungen zu sein, vor allem nur diejenigen Arbeitskräfte zu entlassen, deren Arbeitsplatz eingespart werden kann, sondern auch Arbeitskräfte von »sicheren« Arbeitsplätzen (die dann anderweitig besetzt werden) in eine Personalabbauaktion einbeziehen zu können.

Die teils widersprüchlichen betrieblichen Interessen an Verfügung, Einsatz, Nutzung und Gratifizierung von Arbeitskraft erlauben kaum eine präzise Abgrenzung vom Stamm- und Randbelegschaft sowie eine damit korrespondierende Gliederung der Arbeitsplätze in sichere und unsichere. Arbeitsplatzverlust und Beschäftigungsrisiken lassen sich daher weder aus den differentiellen Veränderungen des Arbeitsbedarfs bei Drosselung des Produktionsprozesses, noch aus bestimmten Merkmalen der Arbeitskräfte (wie Qualifikation, Betriebszugehörigkeitsdauer etc.) *unmittelbar* ableiten.<sup>37</sup> Dies heißt einerseits, daß Arbeitskräfte, die vermeintlich einer festen, von

36 Vgl. dazu R. Dombois (s. o. Anm. 30) S. 453.

37 Zum Zusammenhang von Qualifikation, Beschäftigungsrisiken und Arbeitslosigkeit vgl. G. Lenhardt, »Berufliche Qualifikation und Arbeitslosigkeit«, in: *Leviathan*, Heft 3, 1975, S. 370—391 sowie die kritischen Anmerkungen zu diesem Beitrag von E. Hildebrandt, »Wie entsteht denn nun Arbeitslosigkeit in der BRD?« und die Replik auf diese Anmerkungen von G. Lenhardt, beide in: *Leviathan*, Heft 1, 1976, S. 130—136.



wechselnden Angebots-Nachfrage-Bedingungen abgeschirmten Stammebelegschaft zugehören, auch vom Arbeitsplatzverlust bedroht sind, so daß eine dichotomisierende Unterscheidung zwischen Stamm- und Randbelegschaft wenig adäquat erscheint, andererseits bedeutet dies allerdings nicht, daß die Beschäftigungsrisiken zwischen verschiedenen Arbeitskräftegruppen gleich verteilt wären. Darüber hinaus entscheidet es sich erst auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt, ob der Arbeitsplatzverlust den Beginn einer längeren Phase von Arbeitslosigkeit darstellt, bzw. zum Rückzug aus dem Erwerbsleben zwingt, oder — aufgrund günstiger alternativer Beschäftigungschancen — relativ bald kompensiert werden kann.<sup>38</sup>

### 3. Zusammenfassung: Zur Verteilung und Entwicklung von Beschäftigungschancen und -risiken

In den voranstehenden Abschnitten wurde in einem ersten Schritt versucht, Interessen und Bedingungen näher zu bestimmen, unter denen sich auf betrieblicher Ebene eine Politik der Personalstabilisierung durchsetzt und in Verbindung damit sog. betriebliche Teilarbeitsmärkte herausbilden, die bei hoher interner Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes (einschl. Variationen in der Nutzung der angebotenen Arbeitszeit) tendenziell von Veränderungen des Beschäftigtenstands abgeschirmt bleiben. In einem zweiten Schritt wurden dann modellartig — nach den dominanten Strukturen von Arbeitskräfteeinsatz und Arbeitsmarktbeziehungen — drei verschiedene Typen betrieblicher Situationen unterschieden, und auf diesem Hintergrund versucht, Zeitstrukturen und Formen eines durch Verschlechterung der Absatzmarktbedingungen verursachten Personalabbaus abzuleiten, sowie die dabei wirksam werdenden Selektionsinteressen und -mechanismen bezüglich verschiedener Arbeitskräftekategorien differenziert zu bestimmen.

Dabei wurde davon ausgegangen, daß in den Perioden der Vollbeschäftigung in der Vergangenheit Betriebe in unterschiedlichem Maße Interessen an Personalstabilisierung entwickeln und in der Beschäftigungspolitik durchsetzen konnten und dementsprechend zu Beginn der Wirtschaftskrise Interessen und Möglichkeiten dafür unterschiedlich ausgeprägt waren, einen Rückgang im Bedarf an Arbeitskraft nicht unmittelbar auf die Beschäftigtenzahl durchschlagen zu lassen. Bestimmte branchenspezifische Bedingungen des Produktionsprozesses (z. B. im Baugewerbe) und auch bestimmte strukturelle Abhängigkeiten kleinerer und mittlerer Betriebe (z. B. in der Zuliefererindustrie) scheinen bei Veränderungen der Absatzmarktchancen relativ rasche beschäftigungspolitische Reaktionen in Form von Einstellungen bzw. Entlassungen nahelegen, während in anderen Teilen der Wirtschaft (z. B. Großindustrie, Großunternehmen des

38 Wenn beispielsweise jüngere Arbeitskräfte oder solche mit höherer Qualifikation ihren Arbeitsplatz aufgrund umfassenden Personalabbaus in einem Unternehmen verlieren, so kann dies Auslöser für eine Art Verdrängungswettbewerb auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt zuungunsten »marginaler Erwerbepersonen«, also etwa älterer, weniger qualifizierter, weiblicher Arbeitskräfte sein. Vgl. dazu G. Schmid, D. Freiburghaus, »Beschäftigungspolitische Möglichkeiten zur Bekämpfung hoher Arbeitslosigkeit bei Inflation«, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*, B 16/76, vom 17.4.1976, S. 28 ff. Aus einem solchen Verdrängungswettbewerb bzw. aus den bei Neurekrutierung angewandten betrieblichen Selektionskriterien erklärt sich beispielsweise die hohe Dauerarbeitslosigkeit bei älteren Arbeitskräften, die im übrigen aufgrund verbesserter Kündigungsschutzbestimmungen (und nicht etwa aufgrund geänderter Selektionskriterien) in der jüngsten Krise weniger stark betroffen waren als beispielsweise noch 1966/67.

Teritrbereiches) eher Möglichkeiten gegeben sind, quantitative Variationen im Arbeitskräftebedarf teilweise intern abzufangen und die Belegschaft insgesamt oder zumindest groere Teile trotz variabler Einsatzanfordernisse dauerhaft zu beschäftigen. Selbst wenn aufgrund von Ausma und Dauer eines Absatzbruchs letztlich auch sog. Stammbelegschaften nicht von Beschäftigungsrisiken verschont bleiben, werden Zeitstruktur und Formen des Personalabbaus sowie — damit zusammenhängend — die Selektionsprozesse hier anders ausgeprägt sein, als bei einer Politik relativ rascher Personalanpassung.<sup>39</sup>

Es ist daher zu erwarten — und die in Teil B dargestellten empirischen Untersuchungsergebnisse werden dies teilweise bestätigen —, da es zwischen Betrieben unterschiedlicher struktureller Bedingungen (wie sie teilweise durch Indikatoren wie Branche und Betriebsgroe erfassbar sind) ein beachtliches Gefälle in den Risiken für die Arbeitskräfte gibt, den Arbeitsplatz im Zuge von Personalabbauaktionen zu verlieren. Die Chance für den Arbeitnehmer, von solchen Risiken nicht betroffen zu sein, sondern trotz globalen Rückgangs des Arbeitskräftebedarfs in Beschäftigung zu verbleiben, ist umso höher, je mehr der Betrieb an Personalstabilisierung interessiert ist und über alternative Anpassungspotentiale (beispielsweise zur Durchsetzung absatzmarktbezogener Strategien) verfügt. Im übrigen resultieren differentielle Risiken des Arbeitsplatzverlustes verschiedener Arbeitskräftekategorien aus der Wirkung von im einzelnen sehr komplexen, durch teilweise widersprüchliche betriebliche Interessen bestimmten Selektionsmechanismen.<sup>40</sup>

Die voranstehenden Überlegungen wie auch die folgenden, konkreteren und vorwiegend empirisch ausgerichteten Teile der Untersuchung konzentrieren sich auf die betriebliche Beschäftigungspolitik bei Nachfrage- und Absatzrückgängen; damit lassen sich jedoch nur Teilaspekte der derzeit vorherrschenden Probleme der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik erfassen und klären. Die Bestimmung unterschiedlicher Risiken des Arbeitsplatzverlustes bei einem konjunkturell und/oder strukturell bedingten Rückgang der Nachfrage nach Arbeitskraft reicht nicht aus, um beispielsweise die Struktur der Arbeitslosigkeit und ihr — trotz Wiederbelebung der Wirtschaftstätigkeit — anhaltend hohes Niveau zu erklären oder die mittel- bis längerfristige Entwicklung der Beschäftigungschancen für verschiedene Arbeitskräftekategorien zu prognostizieren. Obwohl die Studie bewut primär auf die betriebliche Beschäftigungspolitik während der Abschwungphase orientiert ist, soll hier — ber dieses Thema hinausreichend — noch auf einige weitere Problemaspekte verwiesen werden.

(1) Da Personalabbau bei der beschränkten Disponibilität von Beschäftigungsverhältnissen für den Betrieb mit erheblichen Kosten und Risiken verbunden ist — und zwar umso mehr, je höher die durchzusetzenden Personalabbauquoten sind und je

39 Empirisch bilden sich solche Zusammenhänge beispielsweise ab in unterschiedlichen Personalabbauquoten verschiedener Branchen und Betriebsgroenklassen während der Jahre 1973 bis 1975, ebenso im unterschiedlichen Einsatz verschiedener beschäftigungspolitischer Instrumentarien. Vgl. dazu ausführlich Teil B. Auch aus anderen Untersuchungen geht hervor, da etwa die »Bauwirtschaft in ihren Personalentscheidungen offensichtlich kurzfristiger disponiert« als die Industrie, d. h. auf Veränderungen von Absatzchancen rascher mit Einstellungen bzw. Entlassungen von Arbeitskräften reagiert. Vgl. G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel (s. o. Anm. 21), S. 306.

40 Für empirische Belege dazu vgl. im einzelnen Teil C, insbes. Kapitel IV und V, wo anhand von Fallbeispielen aus der Automobilindustrie versucht wird, u. a. auch die Selektionsmechanismen bei Personalabbau zu rekonstruieren.

mehr dadurch auch Arbeitskräfte aus den sog. Stammebelegschaften betroffen werden —, ist zu erwarten, daß auf einen Wiederanstieg der Nachfrage bzw. auf eine Verbesserung des Absatzmarktchancen mit einer eher restriktiven Einstellungspolitik reagiert werden wird. Je größer die Flexibilitäten des internen Arbeitskräfteeinsatzes sind, d. h. je mehr sog. betriebliche Arbeitsmarktstrukturen eine Rolle spielen, desto stärker werden die betrieblichen Interessen und Durchsetzungschancen für eine Beschäftigungspolitik sein, die zunächst interne Arbeitskraftreserven zu mobilisieren sucht, bevor die Beschäftigtenzahl wieder ausgeweitet wird. Dies gilt insbesondere, wenn einerseits die Erwartungen bezüglich einer positiven Absatzmarktentwicklung unsicher sind, andererseits gleichzeitig auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt ein Überangebot von Arbeitskraft vorhanden ist, so daß Interessen, sich die Verfügung über Arbeitskräfte durch den Abschluß von Arbeitsverträgen mittel- bis längerfristig zu sichern, kaum eine Rolle spielen. Eine Ausweitung des Produktionsprozesses wird zuerst über Arbeitsintensivierung sowie über Ausdehnung der genutzten Arbeitszeit der vorhandenen Belegschaft (Aufhebung von Kurzarbeit, Wiedereinführung von Überstunden und Sonderschichten) angestrebt, bevor die Belegschaft wieder vergrößert wird; ist dies dennoch notwendig, so wird versucht werden, zunächst nur befristete Arbeitsverhältnisse einzugehen oder das einsetzbare Arbeitsvolumen etwa durch Leiharbeitskräfte auszudehnen, so daß sich die betrieblichen Aktions- und Reaktionsspielräume im Hinblick auf erneute Absatzschwierigkeiten erhöhen. In der gegebenen Situation (hohe Arbeitslosigkeit, vorangegangene Einkommensverluste der Beschäftigten durch Kurzarbeit, Überstundenabbau etc.) sind gleichzeitig die Chancen für die Arbeitnehmervertretung gering, im Interesse der Arbeitnehmerschaft insgesamt eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeit durchzusetzen, also beispielsweise die Ableistung von Mehrarbeit zugunsten zusätzlicher Einstellung von Arbeitslosen zu verhindern.<sup>41</sup>

(2) Zwar werden bei Personalabbau aufgrund verschlechterter Absatzbedingungen Arbeitsplätze zunächst nur zum kleineren Teil vernichtet (etwa durch Betriebs-schließungen, Demontage der Produktionsanlagen etc.), zum größeren Teil dagegen lediglich stillgelegt, so daß bei Wiederanstieg der Absatzmöglichkeiten eine Ausweitung der Beschäftigtenzahl ohne größere Investitionen möglich ist.<sup>42</sup> Dennoch kann

41 Verschiedentlich haben Betriebsräte im Wiederaufschwung versucht, über die Verweigerung derna-chdem Betriebsverfassungsgesetz erforderlichen Zustimmung zu Mehrarbeit (Überstunden, Sonderschichten) die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte zu erzwingen. Obwohl solche Vorstöße in der gegebenen Arbeitsmarktsituation der Jahre 1975/77 teilweise Unterstützung in der öffentlichen arbeitsmarkt-politischen Diskussion fanden, blieben sie bisher weitgehend erfolglos. Vgl. dazu Teil C, Kapitel III, sowie H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, »Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebs-rat«. Die Verfolgung solcher Zielsetzungen ist bzw. war jedoch keineswegs generelles Muster der Betriebsratspolitik. Extremfall in der anderen Richtung war beispielsweise das Verhalten eines Betriebs-rats in einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie (u. a. Zulieferer für die Automobil-industrie), der trotz ablehnender Haltung der betroffenen Arbeitskräfte über Monate hinweg 10-Stun-den-Schichten nicht nur duldete, sondern diese Politik des Unternehmens praktisch dadurch stützte, daß er einen Einstellungsstopp initiierte. (Unveröffentlichtes Fallstudienmaterial aus dem ISF-Projekt *Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen* v. 1977)

42 Durch empirische Untersuchungen wurde nachgewiesen, daß die während der jüngsten Krise eingetre-tene »Vernichtung« von Arbeitsplätzen geringer war, als dies häufig angenommen und von einer Wirt-schaftspolitik unterstellt wird, die in erster Linie auf eine Verbesserung der Investitionsmöglichkeiten

nicht davon ausgegangen werden, daß insbesondere nach einer längeren Phase der Drosselung des Produktionsprozesses für dessen Ausweitung in gleichem Umfang zusätzliche Arbeitskräfte benötigt werden, wie dies vor dem Absatzeinbruch der Fall war. Selbst abgesehen von zusätzlichen Wirkungen der Arbeitsintensivierung sowie der Ausdehnung der Arbeitszeit durch Mehrarbeit wird der Arbeitskräftebedarf durch zwischenzeitlich durchgesetzte technisch-organisatorische Veränderungen mit dem Ziel der Rationalisierung des Arbeitskräfteeinsatzes geringer als zuvor sein. Mehrere Momente können zusammenwirken, daß sich im Wiederaufschwung ein Rationalisierungsschub, eine sprunghafte Erhöhung der Produktivität realisiert.<sup>43</sup>

- In der Phase des Abschwungs können die durch Absatzrückgänge bedingten Probleme von Nutzung und Einsatz von Arbeitskraft dazu führen, daß technisch-organisatorische Veränderungen zur Erhöhung der Produktivität zunächst eher zurückgehalten, zumindest nicht forciert werden, um Verfügungsprobleme (den Druck auf eine Verminderung der Belegschaft) nicht zusätzlich zu verstärken. Dies ist insbesondere dort zu erwarten, wo betriebliche Arbeitsmärkte und damit verbundene Interessen an Personalstabilisierung eine Rolle spielen.
- Verschlechterte Absatzmarktchancen forcieren Bemühungen, diese durch absatzmarktbezogene Strategien der Produktdifferenzierung, Produktinnovation etc. zu verbessern; dies wird in der Regel einen aktuell erhöhten Arbeitskräfteeinsatz mit investivem Charakter (und damit eine Verminderung aktueller Verfügungsprobleme) erfordern, gleichzeitig jedoch, im längerfristigen Interesse der Verbesserung der Verwertungsbedingungen, die Vorbereitung von Produktivitätsfortschritten (durch Produktionsinnovation) mitbeinhalten.
- Unabhängig von absatzmarkt- und produktbezogenen Innovationen verstärkt sich generell im Verlauf der Absatzkrise der Rationalisierungsdruck, um auch bei verminderten Produktionsvolumen Gewinne realisieren zu können. Die inner- wie außerbetrieblich erhöhte Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie investitionsfördernde Maßnahmen der Wirtschaftspolitik (einschließlich verbesserter Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt) erleichtern die Durchführung von Rationalisierungsinvestitionen. Teilweise können durch Produktivitätssteigerungen bedingte Freisetzungen von Arbeitskräften bei einer ohnehin durchzuführenden, durch Absatzeinbrüche legitimierten Personalabbaupolitik quasi »miterledigt« werden, teilweise — und dies dürfte entscheidender sein — werden sie erst im Aufschwung als verminderter Arbeitskräftebedarf wirksam.

---

von Unternehmen abgestellt ist. Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben ergeben, daß im Jahre 1976 in der Verarbeitenden Industrie und in der Bauwirtschaft zusammen fast eine Million aufgrund von Auftragsmangel nicht besetzte, jedoch ohne größere Anlageinvestitionen wieder besetzbare Arbeitsplätze vorhanden waren. Daß in dieser Situation eine Politik globaler Investitionsförderung nur wenig greift, das heißt weniger zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, als zu verstärkten Rationalisierungsinvestitionen führt, scheint nicht verwunderlich. Vgl. G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel (s. o. Anm. 21).

43 Zur Entwicklung von Beschäftigung und Produktivität während der 70er Jahre in der Bundesrepublik vgl. z. B. M. Helfert, »Beschäftigung und Produktivitätsfortschritt, Anmerkungen zur Politik der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 4, 1977, S. 202—213.

Die bei einer Reihe von großen und marktstarken Unternehmen zu beobachtende überdurchschnittliche Ertragsentwicklung im (insgesamt nur zaghaften) Wiederaufschwung ist ein Indiz dafür, daß auch die Möglichkeiten während oder im Anschluß an den Absatz- oder Produktionsrückgang Produktivitätsfortschritte zu erzielen in der Gesamtwirtschaft ungleich verteilt sind und sich Konzentrationsprozesse in der Krise verstärken. Bleibt ein rasches und überdurchschnittlich hohes Wirtschaftswachstum aus, so werden zunächst nur unbesetzt gehaltene Arbeitsplätze zunehmend im Rahmen strukturellen Wandels vernichtet.<sup>44</sup>

(3) Für die Arbeitsmarktentwicklung ist jedoch nicht nur bedeutsam, daß die Nachfrage nach Arbeitskraft im Wiederaufschwung deutlich unterproportional zur Ausweitung der Produktion ansteigt und damit die Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau verbleibt, sondern auch, daß gleichzeitig ein Wandel in der Struktur der Nachfrage nach Arbeitskräften stattfindet. Dieser hat im einzelnen vielfältige Ursachen (beispielsweise branchenmäßige und/oder regionale Verschiebungen in der Arbeitskräftenachfrage), auf die hier nicht eingegangen werden kann. Beispielhaft sei hier lediglich auf zwei Aspekte hingewiesen:

- Technische und arbeitsorganisatorische Rationalisierung verändern die Beschäftigungschancen verschiedener Arbeitskräftekategorien offensichtlich in unterschiedlichem Maße. So scheint beispielsweise während der jüngsten Rezession die Rationalisierung im Verwaltungs- und Dienstleistungssektor (einschl. der entsprechenden Bereiche im Verarbeitenden Gewerbe) eine besondere Rolle gespielt zu haben. Zwar waren Angestellte in Industrieunternehmen häufig von Personalabbauaktionen zunächst weniger stark betroffen, als Arbeiter, der Personalabbau zog sich dort dann jedoch über längere Zeiträume hin und hielt noch an, als im sog. produktiven Bereich bereits wieder Arbeitskräfte eingestellt wurden.<sup>45</sup> Eine mögliche Interpretation wäre, daß die Absatzkrise und der dadurch bedingte Personalabbau dazu genutzt wurden, verstärkt Rationalisierungen in einem Bereich durchzusetzen, der bis dahin weitgehend abgeschirmt und durch überwiegende betriebliche Interessen an Personalstabilisierung geschützt worden war.
- Die veränderten Bedingungen der Verfügbarkeit verschiedener Arbeitskräftekategorien auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt erlauben den Beschäftigern die Selektionskriterien bei Rekrutierung zu verschärfen und Arbeitskräfte unterhalb ihres Qualifikationsniveaus im Arbeitsprozeß einzusetzen (sowie entsprechend niedriger zu gratifizieren). So werden beispielsweise Facharbeiter auf Angelerntenarbeitsplätzen in der Produktion beschäftigt. U. a. wird dadurch für den Betrieb die interne Flexibilität beim Arbeitskräfteeinsatz erhöht; für die Betroffenen bedeutet

44 In diesem Zusammenhang ist auch auf den seit Ende der 60er Jahre verstärkten Prozeß der »Internationalisierung der Westdeutschen Wirtschaft« hinzuweisen, der sich zum einen durch steigende Exportraten kennzeichnet, zum anderen z. B. 1973 zu einer Verdoppelung der Direktinvestitionen im Ausland führte. Vgl. U. Briefs, »Zur Internationalisierung der westdeutschen Wirtschaft«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 4, 1976, S. 230—234.

45 Zum Problem der Arbeitslosigkeit bei Angestellten, deren besondere Ursachen und der — gegenüber den Arbeitern — andersartigen (verzögerten) Zunahme vgl. z. B. U. Briefs, »Arbeitslosigkeit unter den Angestellten — Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung in der BRD«, in: H. Seifert, D. B. Simmert (Hrsg.) *Arbeitsmarktpolitik in der Krise*, Köln, 1977, S. 68—83.

dies die Inkaufnahme verschlechterter Arbeitsbedingungen, Qualifikations- und Einkommensverluste; und für die solchen Kriterien nicht entsprechenden Arbeitslosen verringern sich dadurch die Chancen, überhaupt wieder eine Beschäftigung zu finden.<sup>46</sup> Die veränderten Verfügungsbedingungen und die darauf bezogenen betrieblichen Interessen führen nicht nur zu einer Verminderung der Beschäftigungschancen und zur Erhöhung der Dauerarbeitslosigkeit bei jenen Arbeitskräftegruppen, die den betrieblichen Selektionsinteressen am wenigsten entsprechen, häufiger vom Arbeitsplatzverlust bedroht und ggf. zur Mobilität gezwungen sind, sondern bringen Probleme gerade auch für jene mit sich, die über lange Jahre hinweg fest in einem betrieblichen Arbeitsmarkt mit hoher Beschäftigungssicherheit, günstigen Aufstiegschancen etc. integriert schienen.<sup>47</sup>

Dies sind lediglich einige Hinweise darauf, daß der Zusammenhang zwischen betrieblicher Beschäftigungspolitik und der Entwicklung der Arbeitsmarktstruktur sowie der Beschäftigungschancen verschiedener Arbeitskräftegruppen andererseits weiterer differenzierter Untersuchungen bedarf, die sich insbesondere mit den beschäftigungspolitischen Strategien der Betriebe *nach* Überwindung der jüngsten Absatzkrise auseinanderzusetzen hätten. Eine wichtige Fragestellung wird dabei sein, ob sich die für die Vergangenheit konstatierten Tendenzen einer zunehmenden Arbeitsmarktsegmentation in der gegenüber früher grundlegend veränderten Situation, die nach vorliegenden Prognosen über Jahre hinaus eher durch ein Überangebot von Arbeitskraft gekennzeichnet sein wird, weiterhin verstärken werden oder ob aufgrund veränderter Verfügungsbedingungen und darauf bezogener betrieblicher Interessen eher mit einem Abbau von Segmentationserscheinungen zu rechnen sein wird.

»Da insbesondere die Entstehung und Verfestigung betrieblicher Teilarbeitsmärkte mit der lang anhaltenden Arbeitskräfteknappheit zusammenhängen und allgemein verstärkte Marktsegmentation nicht zuletzt damit begründet wurde, liegt der Schluß nahe, daß in der umgekehrten Ausgangslage des derzeitigen, nicht nur vorübergehenden globalen Arbeitskräfteüberschusses gegenläufige Prozesse in Gang kommen. Zweifellos sind in bestimmten Bereichen solche Tendenzen einer wieder stärkeren Öffnung zum externen Arbeitsmarkt zu beobachten (z. B. aufgrund reduzierter Einstellungskosten bei Arbeitslosigkeit).«<sup>48</sup>

---

46 Die Arbeitslosenuntersuchungen des IAB weisen sowohl die nach Alter, Qualifikation etc. unterschiedlichen Wiedereingliederungschancen verschiedener Gruppen von Arbeitslosen nach, als auch Einkommenseinbußen und Qualifikationsverluste bei einer größeren Zahl ehemaliger Arbeitsloser, die wieder einen Arbeitsplatz gefunden hatten. Vgl. Ch. Brinkmann, »Arbeitslosigkeit und Mobilität . . .«.

47 Dies trifft insbesondere für spezifisch qualifizierte, ältere Arbeitskräfte zu, die trotz Zugehörigkeit zu einer Stammbesellschaft den Arbeitsplatzverlust hinnehmen mußten, ebenso etwa für bestimmte Angestelltengruppen mit bisher relativ hoher Beschäftigungssicherheit, die aufgrund verschärfter Rationalisierung und/oder im Zusammenhang mit konjunkturbedingten Personalabbau ihren Arbeitsplatz verloren haben. Vgl. dazu Ch. Brinkmann (1977) sowie U. Briefs (1977).

48 M. Maase, H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, W. Sengenberger, »Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen — Ansätze zu einer erweiterten Arbeitsmarkttheorie«, in: Sonderforschungsbericht 101, *Arbeits- und Ergebnisbericht . . .*, 1977, Teilprojekt C 4, S. 279.

Die veränderten Verfügungsbedingungen können unter anderem Tendenzen zu einer direkteren Variation des Beschäftigtenstands entsprechend den wechselnden Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten im betriebliche Produktionsprozeß verstärken. Solche Tendenzen einer wieder zunehmenden Flexibilisierung des Beschäftigtenbestands kommen etwa zum Ausdruck im Abbau von Personaleinsatzreserven, in einer Ausweitung von Leiharbeit und einer Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen, in der Schaffung von Personal**abba**reserven und schließlich auch in einer — gegenüber der Abschwungphase eher verschärften — Entlassungspolitik (vgl. Projektgruppe WSI 1977, S. 101 ff.).

Bezüglich der Entwicklung von Beschäftigungschancen und -risiken verschiedener Arbeitskräftegruppen schließt eine solche Fragestellung die Überprüfung und Weiterentwicklung von Thesen mit ein, wie sie etwa im Rahmen verschiedener arbeitsmarkttheoretischer Ansätze über Art, Ursachen und Folgen einer »Arbeitsmarktspaltung« entwickelt worden sind.<sup>49</sup>

---

49 Für eine vergleichende Darstellung von Entwicklung und Aussagen verschiedener Segmentationsansätze, die auf dem Hintergrund anhaltender Unterbeschäftigung vor allem in den USA erhebliche Bedeutung in den arbeitsmarkttheoretischen und -politischen Diskussionen gefunden haben, vgl. die einzelnen Beiträge sowie vor allem die Einführung von W. Sengenberger, »Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem«, in: W. Sengenberger (Hrsg.), *Der gesplattene Arbeitsmarkt*, Frankfurt 1978.



### III. Möglichkeiten und Wirkungen betrieblicher Beschäftigungspolitik bei überschüssigem Arbeitsvolumen

Die während der Krisenjahre 1974/75 stark angestiegene Arbeitslosigkeit sowie der (nicht demographisch bedingte) Rückgang in der Zahl der Erwerbstätigen deuten darauf hin, daß — entgegen der Erwartung einer zunehmenden Stabilisierung der Beschäftigung auf betrieblicher Ebene — nach wie vor Personalabbau zu den wichtigsten beschäftigungspolitischen Reaktionen der Betriebe in einer Situation gehört, die durch Nachfrage- und Absatzrückgänge und deshalb brachliegende Produktionskapazitäten und unausgelastetes Arbeitsvolumen gekennzeichnet ist. Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, daß eine undifferenzierte Politik des »Heuerns und Feuerns« entsprechend dem wechselndem betrieblichen Arbeitskräftebedarf das generell dominante Muster betrieblicher Beschäftigungspolitik ist.

Bereits bestimmte Globaldaten der Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung zeigen, daß der nachfragebedingte Produktionsrückgang nicht unmittelbar eine entsprechende Zunahme der Erwerbslosen aufgrund betrieblicher Entlassungen zur Folge hatte. So hat trotz erheblicher Produktivitätsfortschritte in vielen Bereichen die Produktivität je Erwerbstätigen im Gesamtdurchschnitt 1975 nicht mehr zugenommen;<sup>1</sup> die Zahl der Kurzarbeiter, deren Arbeitsplatz bei verkürzter Arbeitszeit erhalten bleibt, ist enorm — und sehr viel stärker als z. B. 1967/68 — angestiegen;<sup>2</sup> die Arbeitslosenstruktur zeigte vielfache Verwerfungen gegenüber der Struktur der Erwerbstätigen, und schließlich erklärt sich zumindest ein Teil der hohen Jugendarbeitslosigkeit nicht aus betrieblichen Entlassungen, sondern aus dem verhinderten Zugang zu einer Beschäftigung. Ein weiteres Indiz für eine nicht unmittelbar nachfragedeterminierte betriebliche Beschäftigungspolitik ist schließlich in dem nur sehr zögernden Rückgang der Arbeitslosigkeit trotz konjunktureller Nachfrage- und Produktionszunahme seit dem Jahre 1976 zu sehen.

Für den einzelnen Betrieb ist die Entlassung von Beschäftigten, deren Arbeitskraft (vorübergehend?) nicht mehr benötigt wird, nur eine von mehreren Reaktionsweisen,<sup>3</sup> die darauf abzielen, das verfügbare mit dem rentabel einsetzbaren Arbeitsvolumen bei einem Absatzeinbruch im Gleichgewicht zu halten. Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen zum Schutze aller Arbeitskräfte bzw. bestimmter besonders gefährdeter Gruppen schränken die mögliche Nutzung dieses beschäftigungspolitischen Instruments ein, längerfristige betriebliche Interessen, z. B. an der Erhaltung einer einsatzfähigen Belegschaft, können alternative beschäftigungspolitische Maßnahmen nötig machen.

1 Vgl. »Die wirtschaftliche Lage in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976« in: *WSI-Mitteilungen*, 29. Jg. Nr. 13 1976, S. 129 ff. sowie Kapitel I.

2 Vgl. Autorengemeinschaft, »Zur voraussichtlichen Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1975« in: *MittAB*, 8. Jg., Nr. 1, 1975, insbesondere S. 65.



Eine durch überschüssiges Arbeitsvolumen gekennzeichnete betriebliche Problemlage tritt nicht nur bei konjunkturell bedingten Nachfrage- und Absatzeinbrüchen auf. Ursachen können auch technisch-organisatorische Veränderungen im Zuge von Rationalisierungsprozessen, wirtschaftliche Konzentrationsvorgänge oder periodische (z. B. saisonale) Schwankungen im Personalbedarf sein. Während Arbeitskraftüberschüsse in solchen Fällen in der Regel längerfristig voraussehbar sind, ja z. T. erst aufgrund unternehmerischer Planungen entstehen, gilt für konjunkturelle Probleme vielfach, daß sie plötzlich und unerwartet auftreten, wobei allerdings die Zeiträume bis zum tatsächlichen Entstehen von Beschäftigungsproblemen je nach Absatzmarktcharakteristiken unterschiedlich lang sein können.

Im folgenden sollen zunächst die im Rahmen der betriebliche Beschäftigungspolitik bestehenden Möglichkeiten des Ausgleichs zwischen verfügbarem und benötigtem Arbeitsvolumen skizziert werden (1). Anschließend ist zu versuchen, die Kriterien und Kalküle zu bestimmen, nach denen der Betrieb entsprechend seinen Randbedingungen bestimmte Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel zur Beschäftigungsanpassung wählt (2). In einem 3. Abschnitt wird skizziert, welche Bedeutung die Unternehmens- und insbesondere die Personalplanung für den Einsatz beschäftigungspolitischer Maßnahmen haben kann.

Die betriebliche Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation berührt ganz entscheidend die Interessen der Arbeitnehmer insgesamt und insbesondere die der jeweiligen Belegschaften. Die unterschiedliche Durchsetzbarkeit verschiedener beschäftigungspolitischer Maßnahmen gegenüber der eigenen Belegschaft und auch nach außen geht bereits in die unternehmerischen Kalküle mit ein. Es ist daher danach zu fragen, welche Interventionsmöglichkeiten die Vertreter von Arbeitnehmerinteressen, insbesondere die Betriebsräte, in der gegebenen Situation haben und welche Politik sie verfolgen, um die — meist nicht vermeidbare — Interessenverletzung so gering wie möglich zu halten (4).

Obwohl die Studie primär auf der einzelbetrieblichen Ebene angesiedelt ist, soll schließlich zumindest kurz angedeutet werden, welche gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen verschiedene Maßnahmen betrieblicher Beschäftigungspolitik haben und wie sie unter dem Gesichtspunkt der Wahrung der Interessen der Lohnabhängigen insgesamt zu beurteilen sind (5).

## 1. Beschäftigungspolitische Strategien und Anpassungsmaßnahmen

Ist das verfügbare Arbeitsvolumen der Belegschaft größer als es dem aktuellen Bedarf entspricht, so ergeben sich theoretisch oder abstrakt für den Betrieb drei verschiedene Ansatzpunkte der Beschäftigungspolitik, denen jeweils eine Anzahl personal- und/oder unternehmenspolitischer Maßnahmen zuzuordnen sind:

- (a) Der erste Ansatzpunkt besteht darin, weder die Zahl der Beschäftigten noch die betriebsübliche Arbeitszeit zu vermindern, sondern alternativen Möglichkeiten

einer zumindest langfristig rentablen Verwendung der aktuell überschüssigen Arbeitskraft zu suchen, d. h. das Arbeitsvolumen wird konstant gehalten, im Zusammenhang mit der Anpassung über andere betriebliche Parameter, wie z. B. Veränderung des Produktsortiments, Rücknahme von Fremdaufträgen etc. kann sich jedoch die Struktur des Arbeitskräfteeinsatzes ändern;

- (b) eine zweite Strategie zielt ebenfalls darauf ab, die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse beizubehalten; dabei wird die Anpassung über die Verminderung des Arbeitsvolumens durch Kürzung der bisher genutzten Arbeitszeit der Belegschaft angestrebt;
- (c) schließlich kann drittens eine Anpassung über eine Verringerung des Arbeitsvolumens auch dadurch erreicht werden, daß die Zahl der Beschäftigten reduziert wird, wobei eine eher passive Nutzung der ohnehin vorhandenen Fluktuation von verschiedenen Formen aktiven Personalabbaus durch den Betrieb zu unterscheiden ist.

Wie im einzelnen noch zu zeigen sein wird, ist die konkrete betriebliche Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation zumeist nicht ausschließlich auf eine dieser Anpassungsmöglichkeiten orientiert, sondern nutzt gleichzeitig oder im Verlauf des Anpassungsprozesses nacheinander verschiedene Möglichkeiten. (Vgl. Schaubild A 1)

#### *a) Arbeiterhaltende oder arbeitsbeschaffende Maßnahmen*

Zu den wichtigsten betrieblichen Maßnahmen, durch die eine Einschränkung der Beschäftigung bzw. eine Kürzung des Arbeitsvolumens vermieden werden soll, zählen:

(1) *Ausweitung der Lagerhaltung* bzw. Produktion auf Halde; dies erfordert keine oder kaum Änderungen im Arbeitskräfteeinsatz, ist jedoch an die Lagerfähigkeit der Produkte gebunden (z. B. in Dienstleistungsunternehmen nicht oder kaum möglich) und führt — je nach Kapitalintensität der Produktion — zu unterschiedlich hoher Bindung von Sachmitteln. Die Ausweitung der Lager ist daher nur vorübergehend möglich, wichtig ist jedoch der erreichbare Zeitgewinn — auch dann, wenn schließlich andere Maßnahmen zu treffen sind.

(2) *Vorziehen und/oder Ausweiten von Instandhaltungs- und Erneuerungsarbeiten*; diese betriebliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahme bedingt Veränderungen im Arbeitskräfteeinsatz und setzt z. B. voraus, daß die anderweitig freigesetzten Arbeitskräfte zur Durchführung dieser Arbeiten befähigt sind und entsprechend innerbetrieblich umgesetzt werden können; auch diese Maßnahme kann zumeist nur vorübergehend genutzt werden und ist bei weitem nicht in allen Betrieben anwendbar.

(3) *Neueinrichten oder Ausbau betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen*; hier ist vor allem an die Möglichkeit gedacht, die betriebliche Weiterbildung gegenläufig zur verringerten Beanspruchung der Arbeitskräfte in der Produktion auszuweiten; darüber hinaus kommt grundsätzlich auch in Betracht, die betriebliche Erstausbildung in einer solchen Situation zu verstärken; diese Maßnahme ist zeitlich nicht so stark limitiert wie die vorgenannten, erfordert jedoch zumeist ebenfalls einen gewissen Mittelaufwand, der aber unter Umständen durch Zuschüsse der Arbeitsämter vermindert werden kann.

**Schaubild A 1: Betriebliche Anpassungsmöglichkeiten bei überschüssigem Arbeitsvolumen**

Arbeitshaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen – "Stabilisierungsmaßnahmen"	Verringerung der Arbeitszeit	Personalabbau
<p>(1) Ausweiten der Lagerhaltung</p> <p>(2) Vorziehen und/oder Ausweiten von Instandhaltungs- und Erneuerungsarbeiten</p> <p>(3) Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen (v.a. betriebliche Weiterbildung)</p> <p>(4) Rücknahme von Fremdaufträgen</p> <p>(5) Übernahme von Fremdaufträgen bzw. Marktinitiativen auf den alten und/oder neuen Produktmärkten (Diversifikation)</p> <p>(6) Abbau von Leiharbeitskräften</p>	<p>(1) Vorziehen von Urlaub oder anderen Freizeitkontingenten (z.B. von Blockfreizeiten bei kontinuierlichem Schichtbetrieb – Chemie, Stahl)</p> <p>(2) Gewähren von unbezahltem Urlaub (insbes. bei ausl. Arbeitskräften)</p> <p>(3) Einschränkung/Abbau der Mehrarbeit – Abbau von Sonderschichten – Abbau von Überstunden</p> <p>(4) Kurzarbeit</p> <p>(5) Dauerhafte Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit, z.B. auch durch Umwandlung von Vollzeit – in Teilzeitarbeitsverhältnisse</p>	<p>(1) Einstellbeschränkungen (Nutzen der „natürlichen“ Fluktuation)</p> <p>(2) Nichterneuern von befristeten Arbeitsverträgen (Zeitverträgen) Abbau von Aushilfskräften</p> <p>(3) Vorzeitpensionierungen</p> <p>(4) Altersunabhängige Aufhebungsverträge</p> <p>(5) Entlassungen unterhalb der meldepflichtigen Grenze</p> <p>(6) Massenentlassungen</p>
Aufrechterhaltung des betrieblichen Arbeitsvolumens	eher vorübergehende Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens	eher dauerhafte Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens

(4) *Stornieren, Nichterneuern oder Nichtvergabe von solchen Fremdaufträgen*, die in Zeiten betrieblichen Arbeitskräftemangels nach außen vergeben worden sind; der beschäftigungspolitische Effekt kann zunächst darin liegen, daß es für entsprechende Teile der Belegschaft weiterhin Arbeit gibt, obwohl die Produktion insgesamt zurückgefahren wird. Insoweit handelt es sich aus betriebspolitischer Sicht um eine arbeitserhaltende Maßnahme; der Produktionsausfall wird an die Zulieferbetriebe weitergegeben. Arbeitsbeschaffend wirkt sich die Reduzierung von Fremdaufträgen im jeweiligen Betrieb aus, wenn dadurch Teile der eigenen Produktion unter Einsatz anderweitig freigesetzter Arbeitskräfte ausgeweitet werden können. Noch weiter in diese Richtung gehen Bestrebungen, die Produktion bisher nicht gefertigter Teile zu übernehmen. Voraussetzung ist generell, daß die Rücknahme der Fremdaufträge gegenüber den bisherigen Lieferfirmen durchsetzbar ist. Bei den zuletzt genannten Fällen der Arbeitsbeschaffung müssen außerdem die notwendigen Anlagen im Betrieb verfügbar sein und die freigesetzten Arbeitskräfte für diese Arbeiten einsetzbar und auf die Arbeitsplätze umsetzbar sein. Solche Arbeiten können gegebenenfalls auf Dauer in den Betrieb übernommen werden und führen dann zu einer Ausweitung des betrieblichen Produktionsprogramms und/oder zu einer größeren Fertigungstiefe.

(5) In ähnliche Richtung laufen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen durch *Übernahme von Fremdaufträgen* von anderen Firmen, was schließlich zur Ausweitung des betrieblichen Produktionsprogramms und zur Erschließung neuer Märkte im Rahmen von Diversifikationsstrategien genutzt werden kann. Im weiteren Sinne sind natürlich auch absatzfördernde Initiativen auf den gegebenen Produktmärkten als Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zu sehen.

(6) Als Grenzfall sowohl zur Stornierung von Fremdaufträgen als auch zu Maßnahmen der Reduzierung des Arbeitsvolumens ist schließlich der *Abbau von Leiharbeitskräften* zu sehen.<sup>3</sup> Durch diese Maßnahme wird das betrieblich genutzte Arbeitsvolumen reduziert, jedoch ohne daß die Arbeitszeit oder die Größe der eigenen Belegschaft im engeren Sinne reduziert werden müßte. Es ist offensichtlich, daß auch hier die Kündigung der entsprechenden Verträge sowie die Übernahme von Arbeiten — soweit sie nicht ohnehin entfallen — durch die eigene Belegschaft möglich sein muß. Auch hierbei wird der Beschäftigungsrückgang aus dem Betrieb »exportiert«, auf den äußeren Arbeitsmarkt abgewälzt.

---

3 In der hier diskutierten Perspektive der Beschäftigungsanpassung kann zunächst vernachlässigt werden, ob es sich dabei um echte Leiharbeitsverhältnisse handelt, (vorübergehende Überlassung eines Arbeitnehmers zwecks Arbeitsleistung an den Betrieb) oder ob Arbeitskräfte als Erfüllungsgehilfen eines anderen Arbeitgebers im Betrieb (z. B. für bestimmte Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten) tätig sind. Die rechtlichen Beziehungen sind allerdings unterschiedlich; im zweiten Fall handelt es sich um eine besondere Form der Reduzierung von Fremdaufträgen, wobei zwischen dem Betrieb und dem Arbeitnehmer des beauftragten Unternehmens keine vertraglichen Beziehungen bestehen. Vgl. Stichwort »Arbeitsvertrag (II)«, in: E. Gaugler 1975, Sp. 410 f.

## b) Verringerung der Arbeitszeit

Durch Arbeitszeitverringerung wird das betrieblich genutzte Arbeitsvolumen der Belegschaft reduziert, ohne den Bestand der Beschäftigungsverhältnisse des Betriebes zu vermindern. Durch die Drosselung der Produktion werden zumeist Lohnkosten gesenkt, jedoch auch andere, mit dem Produktionsausstoß variierende betriebliche Kosten, etwa für Vorprodukte oder Energie. Bei den meisten Maßnahmen ist die betrieblich nicht genutzte Arbeitszeit nicht wieder einbringbar, andere bedeuten dagegen lediglich eine Verlagerung der Arbeitszeit.

(1) Zur zweiten Kategorie gehört das *Vorziehen des Jahresurlaubs* oder auch anderer Freizeitkontingente der Arbeitskräfte, wie sie zum Beispiel in Unternehmen mit kontinuierlichem Betrieb (Chemie, Stahl) in Form sogenannter Blockfreizeiten teilweise üblich sind (Gewährung mehrerer zusammenhängender freier Tage als Ausgleich für die aufgrund des Konti-Schichtbetriebs regelmäßige Überschreitung der tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit). Bei solchen Maßnahmen verzichtet der Betrieb nicht endgültig auf die Nutzung des üblichen Arbeitsvolumens, sondern veranlaßt lediglich eine zeitliche Verschiebung. Lohnkosten werden nicht eingespart; solche Maßnahmen sind daher nur sinnvoll, wenn erhebliche Einsparungen anderer variabler Produktionskosten möglich sind und/oder die Lagerung der Produkte ausgeschlossen oder kostenintensiv ist. Solche Maßnahmen sind nur vorübergehend nutzbar und im Volumen wie in der Zeitordnung durch tarifvertragliche Bestimmungen, die Arbeitszeitordnung usw. eingeschränkt.

(2) Die Gewährung von *unbezahlem Urlaub* bedeutet dagegen eine unmittelbar nicht wieder einbringbare Kürzung des Arbeitsvolumens; Voraussetzung ist, daß sie von den Arbeitskräften, die in dieser Zeit auf den Lohn und andere Ausgleichszahlen verzichten müssen, akzeptiert wird.

(3) In vielen Betrieben wird im Normalfall die Arbeitszeit der Belegschaft durch Überstunden oder Sonderschichten über den arbeits- oder tarifvertraglich vereinbarten Rahmen hinaus genutzt. In einer Krisensituation kann das Arbeitsvolumen durch *Einschränkung oder Abbau von Mehrarbeit* entsprechend verringert werden, ohne daß Änderungen des Arbeitsvertrags oder ähnliches notwendig würden.<sup>4</sup> Aller-

4 Bezogen auf die tarifvertraglich vereinbarte Arbeitszeit handelt es sich beim Abbau von Mehrarbeit nicht um eine Verkürzung der Arbeitszeit, sondern lediglich um die Einhaltung der tarifvertraglich vereinbarten Normen. Dieser Umstand ist für die Durchsetzung solcher Maßnahmen durchaus von Bedeutung. In der hier interessierenden Perspektive ist jedoch nicht von der vertraglich vereinbarten, sondern von der faktisch »normalen« Arbeitszeit auszugehen. Eine Untersuchung der IAB weist aus, daß der Anteil der Mehrarbeit an der insgesamt geleisteten Arbeitszeit in den Jahren 1960—1975 immer deutlich über 4 % lag und zeitweise bis auf 9 % anstieg, was — rein rechnerisch — dem tariflichen Arbeitsvolumen von 1,2 bis 2,6 Millionen Vollzeitbeschäftigten entspricht. Selbst 1975, im schwersten Krisenjahr auf dem Arbeitsmarkt, hatte die Mehrarbeit ein Äquivalenzvolumen von 1,7 Millionen Arbeitsplätzen und übertraf damit deutlich das potentielle Arbeitsvolumen der ca. 1,5 Millionen nicht beschäftigten Erwerbspersonen (Arbeitslose plus »stille Reserve«). Angesichts dieser »Normalität« ist es daher berechtigt, den Abbau von Mehrarbeit unter der Rubrik »Verkürzung der Arbeitszeit« zu erfassen. Vgl. H. U. Bach, H. Kohler, L. Reyher, B. Teriet, »Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960—1975«, in: *MittAB*, 10. Jg., Heft 1, 1977, S. 19—37; sowie für einzelne betriebliche Beispiele weiter unten, Teil C, Kapitel III. Die arbeitsmarktpolitische Bedeutung dieser Zusammenhänge ist bisher noch kaum diskutiert.

dings ist zum Teil ein vollständiger Verzicht auf Mehrarbeit schwer durchsetzbar, da aus arbeitsorganisatorischen oder produktionstechnischen Gründen unter den gegebenen betrieblichen Bedingungen bestimmte Arbeiten (z. B. Reparatur und Wartung) nur außerhalb der normalen täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit durchgeführt werden. Da die Mehrarbeitszeiten in der Regel höher als die Normalarbeitszeit bezahlt werden, können durch diese Maßnahme außer den variablen Produktionskosten in überproportionalem Maße Lohnkosten eingespart werden.

(4) Die Einführung von *Kurzarbeit* bedeutet eine Verringerung des betrieblichen Arbeitsvolumens durch Verzicht auf einen Teil des tarif- oder einzelvertraglich vereinbarten Arbeitszeit und wird in der Praxis weitgehend nur dann durchgeführt, wenn die Arbeitskräfte einen Teil der betrieblich eingesparten Lohnkosten in Form des Kurzarbeitergeldes von der Arbeitsverwaltung erhalten. Im Prinzip kann Kurzarbeit auch eingeführt werden, ohne daß von der Arbeitsverwaltung Kurzarbeitergeld bezahlt wird. Bei Verkürzung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit gerät der Arbeitgeber in Annahmeverzug und muß grundsätzlich trotz Nichtleistung der Arbeit die vereinbarte Vergütung zahlen. Kurzarbeit bei vollem Lohnausgleich ist jedoch nur in Grenzfällen — etwa bei sehr hohen sonstigen variablen Produktionskosten — für das Unternehmen sinnvoll. In der Praxis enthalten die meisten Tarifverträge sog. Kurzarbeitsklauseln, die unter bestimmten Voraussetzungen eine Verkürzung der Arbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich erlauben. Wenn tarifvertragliche Regelungen nicht bestehen und nicht nur einzelne Arbeitnehmer betroffen sind, kann eine vorübergehende Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit auch per Betriebsvereinbarung festgelegt werden, wobei der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat (§ 87 BetrVG von 1972); schließlich kann unter bestimmten Bedingungen (wenn damit nicht gegen tarifvertragliche Regelungen oder eine Betriebsvereinbarung verstoßen oder das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates umgangen wird) Kurzarbeit auch aufgrund einzelvertraglicher Vereinbarungen mit den Arbeitnehmern durchgeführt werden.<sup>5</sup> In bestimmten Fällen können durch diese Maßnahme überproportionale Lohnkosteneinsparungen erzielt werden, etwa wenn vorwiegend die zuschlagspflichtige Spätschicht in Kurzarbeit gesetzt wird.<sup>6</sup>

(5) Schließlich kommt noch eine *dauerhafte Kürzung der regelmäßigen Arbeitszeit* der Beschäftigten in Frage. Die Festlegung der Dauer der regelmäßigen Arbeitszeit erfolgt zumeist in Tarifverträgen; hier sind Änderungen auf Unternehmensebene nur in den insgesamt seltenen Sonderfällen möglich, in denen ein eigener Unternehmenstarifvertrag besteht. Im übrigen kann jedoch — nach einer zwar teilweise umstrittenen Auffassung — die Dauer der Arbeitszeit auch durch Betriebsvereinbarung verringert werden.<sup>7</sup> Beide Möglichkeiten sind wegen ihrer Irreversibilität und der Schwie-

5 Vgl. das Stichwort »Kurzarbeit« in: E. Gaugler 1975, Sp. 1143—1150.

6 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., *Maßnahmen zur Personaleinschränkung, 1. Vergleich*, als Manuskript vervielfältigt, Düsseldorf 1975, S. 23.

7 Nach § 77 Abs. 3 BetrVG können »Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, . . . nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein«. Da jedoch die vorgehenden tariflichen Bestimmungen über die Dauer der Arbeitszeit im allgemeinen nur deren Höchstdauer regeln, ist innerhalb dieses Rahmens die Festlegung der konkre-

rigkeiten, entsprechende Lohnkosteneinsparungen gegenüber Gewerkschaft oder Betriebsrat durchzusetzen, aus der Sicht des Unternehmens bei einem als vorübergehend angesehenen Beschäftigungseinbruch kaum sinnvoll. Eine dritte Möglichkeit besteht schließlich darin, zu versuchen (evtl. über Änderungskündigungen), mit den bisher voll Beschäftigten Teilzeitarbeitsverträge abzuschließen; es scheint allerdings fraglich, ob Arbeitskräfte in ausreichender Zahl mit einer solch einschneidenden Veränderung ihres Arbeitsvertrags einverstanden sein werden, so daß sich eine relevante Kürzung des Arbeitsvolumens sowie entsprechende Lohnkosteneinsparungen ergeben.

### c) Personalabbau

Der zweite Weg zur Einsparung von Lohnkosten und sonstigen variablen Produktionskosten führt zu einer Reduzierung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens durch Verringerung der Zahl der Beschäftigten. Verschiedene Maßnahmen unterscheiden sich unter anderem dadurch, inwieweit der Betrieb aktiv und gezielt Arbeitsverträge mit bestimmten Beschäftigten auflöst oder Personalabbau dadurch betreibt, daß vertraglich befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängert werden oder kein Ersatz für von sich aus ausscheidende Arbeitskräfte rekrutiert wird.

(1) Bei *Einstellungsbeschränkungen* oder *Einstellungsstopp* wird die Belegschaft lediglich dadurch reduziert, daß die »natürliche« Fluktuation nicht durch entsprechende Neueinstellungen von Arbeitskräften ausgeglichen wird. Tempo und Ausmaß der Verringerung des Arbeitsvolumens bestimmen sich durch die Fluktuationsrate; da zum Teil Arbeitsplätze vakant werden, die auch bei einem reduzierten Produktionsprogramm besetzt sein müssen, können verstärkte innerbetriebliche Umsetzungen und/oder einzelne Neueinstellungen vom äußeren Arbeitsmarkt notwendig werden.

(2) Insoweit nicht fest an den Betrieb gebundene *Aushilfskräfte*<sup>8</sup> beschäftigt wurden oder *zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse* bestanden, kann — ähnlich wie beim Abbau von Leiharbeitskräften — durch Kündigen oder Nichterneuern der Verträge die Zahl der effektiv Beschäftigten vermindert werden, ohne daß sich der Bestand der mit unbefristetem Vertrag enger an den Betrieb Gebundenen verringert. Die Maßnahme ist insbesondere dort von Bedeutung, wo saisonale und andere Auftrags- und Arbeitsspitzen üblicherweise durch Aushilfskräfte, die u. U. keine stetige Erwerbstätigkeit suchen, aufgefangen werden (z. B. im Handel).

(3) Eine dritten Maßnahme zielt auf einen bestimmten Teil der Belegschaft,

---

ten Arbeitszeit durch Betriebsvereinbarung möglich. Vgl. Fitting—Auffahrt—Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar*, München 1974, 11. Aufl. S. 784 ff. sowie Stichwort »Betriebsvereinbarung« in: E. Gaugler 1975 Sp. 714—720.

8 Bei vorübergehender Aushilfe (nicht länger als drei Monate) können kürzere Kündigungsfristen, als sonst gesetzlich vorgeschrieben, einzelvertraglich vereinbart sein (§ 622 Abs. 4 BGB). Vgl. auch Stichwort »Arbeitsvertrag II« in: E. Gaugler 1975, Sp. 404 f.



nämlich die älteren Arbeitskräfte<sup>9</sup>; sie sollen unter Ausnutzung der flexiblen Altersgrenze in der Rentenversicherung zu einer *vorzeitigen Beendigung des Arbeitslebens* veranlaßt werden. Der Effekt dieser Maßnahme hängt zum einen vom Anteil der höheren Altersjahrgänge an der Belegschaft ab und ist zum anderen an die individuelle Bereitschaft der Betroffenen, ihren Arbeitsplatz aufzugeben, gebunden. In der Regel muß daher der Betrieb bestimmte Leistungen (zum Beispiel Ausgleichszahlungen für eine geringere Rente) anbieten, damit die Beschäftigten das Arbeitsverhältnis auflösen.

(4) Direkte Kosten entstehen dem Betrieb ebenfalls, insoweit über sogenannte *Aufhebungsverträge* Arbeitsverhältnisse »invernehmlich«, also nicht durch einseitige Kündigung durch den Arbeitgeber, gelöst werden sollen, und dies sog. Abfindungszahlungen an die Arbeitskräfte bedingt. In den beiden zuletzt genannten Fällen können ebenfalls innerbetriebliche Umsetzungen oder gar gezielte einzelne Einstellungen notwendige Folge sein, insoweit nicht gerade diejenigen Arbeitskräfte das Unternehmen verlassen, deren Arbeitsplatz eingesparrt werden soll.

(5) Eine unmittelbar gezieltere Selektion ist zumeist bei *Entlassungen* durch den Betrieb möglich, wobei es allerdings auch hier Einschränkungen (Beachtung sozialer Auswahlkriterien) gibt. Bei Entlassungen sind die Kündigungsfristen einzuhalten und Kündigungsschutzbestimmungen zu beachten.<sup>10</sup>

(6) Sog. *Massenentlassungen*<sup>11</sup> müssen außerdem der Arbeitsverwaltung angezeigt werden, wobei eine Stellungnahme des Betriebsrates beizufügen ist. Solche Entlassungen werden vor Ablauf eines Monats nach der erfolgten Anzeige nur mit Zustimmung des Landesarbeitsamtes wirksam. Außerdem kann das Landesarbeitsamt einen weiteren Aufschub (bis längstens zwei Monate nach Eingang der Anzeige) anordnen. Insbesondere bei größeren Entlassungsaktionen können ebenfalls besondere Kosten (Sozialplan) entstehen.

9 Nach den Bestimmungen zur flexiblen Altersgrenze in der Rentenversicherung können Arbeitskräfte bereits mit 63 Jahren in den Ruhestand treten. Für Frauen und Arbeitslose besteht sogar die Möglichkeit, schon vom 60 Lebensjahr an vorgezogenes Altersruhegeld zu beziehen. Unter bestimmten Bedingungen können daher Arbeitnehmer bereits mit 59 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden — bei entsprechenden Abfindungszahlungen der Unternehmen ohne Verluste für die Rente. Für den Betrieb spielt eine besondere Rolle, daß er hiermit das Arbeitsverhältnis mit solchen Beschäftigten auflösen kann, für die in der Regel ein besonderer Kündigungsschutz (gesetzlich, tarifvertraglich) besteht und daß darüberhinaus eine im allgemeinen personalpolitisch erwünschte Verjüngung der Belegschaft erreicht wird. Zur allgemeinen Problematik vgl. H. J. Pohl, *Ältere Arbeitnehmer, Ursachen und Folgen ihrer beruflichen Abwertung*, Frankfurt/New York, 1976.

10 Für die Kündigung gelten eine ganze Reihe verschiedener Rechtsvorschriften, vor allem §§ 622 und 626 BGB, Kündigungsschutzgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, in bestimmten Fällen Mutterschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz usw.; z. T. wurde in tarifvertraglichen Regelungen eine Verbesserung des Kündigungsschutzes vereinbart. Ein Überblick findet sich unter dem Stichwort »Kündigung und Kündigungsschutz« in: E. Gaugler 1975, Sp. 1134—1143.

11 Nach § 8 AFG und § 17 KSchG sind Entlassungen bei der Arbeitsverwaltung anzeigepflichtig, wenn sie in Betrieben mit 21 bis unter 50 Arbeitnehmern fünf, in solchen mit 50 bis unter 500 Arbeitnehmern 10 % oder mehr als 25 Arbeitnehmer und in größeren Betrieben mindestens 50 Arbeitnehmer innerhalb von vier Wochen betreffen. Vgl. auch Stichwort »Kündigung und Kündigungsschutz«, in: E. Gaugler 1975, insbes. Sp. 1141 f.



## 2. Kriterien für die Wahl von Anpassungsmaßnahmen

Welche der skizzierten Maßnahmen oder welches Maßnahmebündel ein Betrieb in einer bestimmten Situation zum Ausgleich zwischen dem verfügbaren und dem aktuell produktiv einsetzbaren Arbeitsvolumen wählt, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab; dazu zählt die Größe des Anpassungsanfordernisses, die Frage, ob es unerwartet, längere Zeit voraussehbar oder gar durch den Betrieb geplant auftritt; ebenso ist die Struktur des Betriebes, seine Größe, Kapitalausstattung, Marktmacht und die Art des Produktionsprozesses von Bedeutung; schließlich haben bestimmte sich ändernde Randbedingungen betrieblichen Handelns, etwa die Situation auf den Teilarbeitsmärkten, an denen der Betrieb partizipiert, Einfluß auf die Wahl der beschäftigungspolitischen Strategien. Im folgenden seien die wichtigsten Kriterien des betrieblichen Entscheidungskalküls skizziert.

### *a) Das Anpassungspotential der Maßnahmen*

Die möglichen beschäftigungspolitischen Maßnahmen unterscheiden sich stark in der Größenordnung ihres potentiellen Anpassungseffekts. Einmal abgesehen von der arbeitsrechtlichen Problematik, bieten Massenentlassungen zweifellos das größte Anpassungspotential; im Grenzfall können ganze Betriebe oder Betriebsteile geschlossen werden. Bei entsprechend attraktiven Abfindungsangeboten lassen sich ähnliche Größenordnungen auch über altersunabhängige Aufhebungsverträge erreichen. Der Effekt von Einstellungsbeschränkungen ist dagegen an die gegebene Fluktuationsrate bzw. den Altersaufbau der Belegschaft gebunden; über Einzelentlassungen kann nur in kleineren Betrieben das verfügbare Arbeitsvolumen relativ stark vermindert werden.

Relativ begrenzt sind auch die meisten Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitszeit; so kann durch Einschränkung oder Abbau der Mehrarbeit nur jener, bezogen auf das gesamte Arbeitsvolumen meist relativ kleine Anteil an Arbeitszeit verkürzt werden, der vorher durch Überstunden oder Sonderschichten erbracht worden ist. Auch durch das Vorziehen von Urlaub oder Freizeit ist kein hoher Effekt zu erreichen. Zumindest rein theoretisch ist das Anpassungspotential größer bei einer Kürzung der regelmäßigen Arbeitszeit, etwa auch über eine Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverträge; dieses Potential läßt sich jedoch praktisch kaum realisieren, da ihm nicht nur grundlegende Interessen der Arbeitskräfte, sondern auch bestimmte betriebliche Erwägungen entgegenstehen. Relativ große Effekte lassen sich dagegen tatsächlich über die Einführung von Kurzarbeit erreichen, zumal diese Maßnahme durch die Arbeitsverwaltung subventioniert wird.

Auch die meisten arbeitserhaltenden oder arbeitsbeschaffenden Maßnahmen haben — zumindest kurzfristig — nur relativ geringfügige Wirkungen. Nur unter besonderen Bedingungen läßt sich durch den Abbau von Leiharbeitskräften, die Rücknahme von Fremdaufträgen oder den Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen ein größerer Teil der eigenen Belegschaft rentabel (weiter-)beschäftigen.

Die Bedeutung der Produktionsstruktur des Betriebes hinsichtlich der Anwend-

barkeit bzw. des Potentials einzelner Maßnahmen zeigt sich beispielsweise darin, daß Lagerproduktion für einen Betrieb, der verderbliche oder in ihrem Verkaufswert rasch verfallbare Ware herstellt, hieraus kaum ein Anpassungspotential gewinnen kann. Auf der anderen Seite sind Situationen denkbar, in denen Absatzschwankungen zu einem großen Teil über Lagerproduktion auffangbar sind, da es sich um dauerhafte, arbeitsintensive (d. h. durch anteilig geringe Kapitalkosten belastete) und wenig Platz beanspruchende Güter handelt. Ähnliches gilt auch für das Vorziehen oder Ausweiten von Instandhaltungs- und Erneuerungsarbeiten; normalerweise können hieraus keine größeren Beschäftigungseffekte erzielt werden, was nicht ausschließt, daß in einer bestimmten Situation solche Investitionen — etwa im Zusammenhang mit einer Umstellung oder Erneuerung des Produktionsapparates — das Beschäftigungsproblem beseitigen können.

Ein grundsätzlich großes Potential haben Initiativen auf den Absatzmärkten; erfolgreich sind solche im weiteren Sinne arbeitsbeschaffenden Maßnahmen jedoch häufig gerade dann nicht, wenn die betriebliche Problemsituation im Zusammenhang mit einem allgemeineren konjunkturellen Nachfragerückgang durch einen Absatzeinbruch entstanden ist. Beschäftigungspolitisch bedeutsam sind solche Marktinitiativen jedoch dann, wenn sie im Rahmen einer längerfristigen Personal- und Unternehmensplanung zur Stabilisierung von Absatz, Produktion und Beschäftigung erfolgen.<sup>12</sup>

Wie bereits angedeutet, ist der potentielle Abbaueffekt bestimmter Maßnahmen von der Personalstruktur und/oder der äußeren Arbeitsmarktlage abhängig. Dies gilt etwa für Einstellungsbeschränkungen, deren Personalabbaueffekt vom Fluktuationsgrad abhängig ist, der einerseits mit betrieblichen Merkmalen, wie insbesondere der Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft und den Arbeitsbedingungen variiert, andererseits jedoch auch — wie aus mehreren Untersuchungen bekannt — bei Arbeitslosigkeit abnimmt, d. h. sein Potential also gerade dann verringert, wenn dieses für das Unternehmen besonders wichtig wäre. Während normalerweise ein hoher Fluktuationsgrad als ungünstig für den Betrieb gilt, erweist sich dieser in der angenommenen Situation eines notwendigen Beschäftigungsabbaus als Vorteil. Ähnlich ist eine Überalterung der Belegschaft normalerweise aus verschiedenen Gründen unerwünscht (z. B. hohe Rekrutierungskosten insbesondere in der Hochkonjunktur), zeigt sich jedoch dann als vorteilhaft, wenn Personal abgebaut werden soll, da die Zahl »natürlicher« Abgänge sowie das Abbaupotential durch Vorzeitpensionierung dann relativ hoch sind.

Aus all dem ergibt sich, daß in der Regel nur bei geringem überschüssigem Arbeitsvolumen eine einzelne Maßnahme (mit Ausnahme von Entlassungen)<sup>13</sup> zur betrieb-

12 Vgl. H. G. Mendius, W. Sengenberger, »Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik — Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation«, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München 1976.

13 Das relative Abbaupotential von Entlassungen innerhalb der anzeigepflichtigen Grenze variiert sehr stark mit der Betriebsgröße. Während kleinere Betriebe mit bis zu 250 Beschäftigten in diesem Rahmen das verfügbare Arbeitsvolumen um bis zu 10 % innerhalb von vier Wochen durch Entlassungen kürzen können, müssen größere Betriebe Massenentlassungen durchführen, wenn eine anteilmäßig ähnlich hohe Verringerung des Arbeitsvolumens erreicht werden soll. Vgl. weiter oben Anm. 11.

lichen Problemlösung ausreichen wird, während bei einer größeren Differenz zwischen verfügbarem und nutzbarem Arbeitsvolumen der Betrieb ein Bündel verschiedener beschäftigungspolitischer Maßnahmen einsetzen wird.

### *b) Fristigkeit und Dauer der Anpassungswirkung*

Wichtige Kriterien für die Festlegung bestimmter Maßnahmen sind zum einen die Zeiträume, die für die Umsetzung bzw. für das Wirksamwerden notwendig sind, zum anderen die mögliche Dauer des Anpassungseffekts. Recht schnell wird etwa durch den Abbau von Sonderschichten und Überstunden das genutzte und zu entlohnende Arbeitsvolumen reduziert und die Normalarbeitszeit kann so lange wie notwendig beibehalten werden. Ebenfalls rasch wirksam werden Einstellungsbeschränkungen oder eine Ausweitung der Lagerhaltung. In beiden Fällen ist jedoch die Nutzung der Maßnahme über längere Zeiträume hinweg problematisch; durch Lagerhaltung wird Kapital gebunden, es entstehen Lagerkosten und die Kapazität ist meist begrenzt; bei einer länger anhaltenden Einstellungssperre werden negative Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur (einseitige Altersstruktur, Qualifikationsprobleme) befürchtet.

Andere Maßnahmen, wie Abbau von Leiharbeitskräften oder Rückruf von Lohnaufträgen bei Fremdfirmen sind an vertraglich vereinbarte Laufzeiten bzw. aufgrund von Marktmacht durchsetzbare Stornierungsmöglichkeiten gebunden; wenn sich dies arbeitsbeschaffend auswirken soll, erfordert die Übernahme bisher nicht durch die eigene Belegschaft durchgeführter Arbeiten zumeist gewisse Zeiträume für innerbetriebliche Umstellung (Materialbeschaffung, Maschinenumrüstung oder gar -neuschaffung, evtl. Änderungskündigung bei längerer Umsetzung von Arbeitskräften); der Effekt kann jedoch dann dauerhaft genutzt werden.

Kündigungen durch den Arbeitgeber unterliegen den gesetzlichen und tarifvertraglichen Kündigungsbestimmungen und Kündigungsfristen und beinhalten zusätzliche Risiken hinsichtlich Zeitpunkt und Konditionen der Wirksamkeit aufgrund der Möglichkeit von Einsprüchen des Betriebsrats und/oder von Anfechtungsklagen der Arbeitskräfte beim Arbeitsgericht. Das Ausscheiden von Teilen der Belegschaft mit Aufhebungsvertrag kann demgegenüber zu betrieblich bestimmbareren Zeitpunkten und unter vorher bekannten und kalkulierbaren Konditionen veranlaßt werden und damit u. U. zu raschem Personalabbau führen, wobei allerdings aufgrund von formaler Freiwilligkeit gewisse Unsicherheiten hinsichtlich des erreichbaren Abbaueffektes bestehen. Für alle Personalabbaumaßnahmen wie auch für die Kürzung der regelmäßigen Arbeitszeit gilt, daß sie auf Dauer das verfügbare Arbeitsvolumen vermindern. Nicht über längere Zeiträume hinweg durchführbar ist dagegen Kurzarbeit.

Wie bereits angedeutet, benötigen Produktionsumstellungen oder Absatzmarktausweitungen in der Regel für ihre Realisierung so lange Zeiträume, daß sie als Kompensationsmaßnahmen bei einem plötzlich eingetretenen und als vorübergehend klassifizierten Beschäftigungseinbruch kaum größere Bedeutung haben können.

### c) Steuerbarkeit und Reversibilität

Bei der Wahl der Maßnahmen wird der Betrieb mit einzukalkulieren haben, wie präzise er den Anpassungsprozeß entsprechend den Bedingungen einer Fortführung der Produktion steuern kann und inwieweit bzw. unter welchen Aufwendungen die Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt bei wieder erhöhtem Arbeitskraftbedarf rückgängig zu machen sind. Die Steuer- und Kontrollierbarkeit können generell durch systematische Informationsbeschaffung und möglichst frühzeitige Planung erhöht werden; sie sind, davon abgesehen, im allgemeinen höher bei Maßnahmen, die innerhalb des betrieblichen Verfügungsbereichs liegen, als bei solchen, die von den Reaktionen der betroffenen Arbeitskräfte und ihrer Interessenvertreter abhängig sind oder durch Interventionen Dritter (Marktpartner, Arbeitsverwaltung, Arbeitsgerichtsbarkeit etc.) beeinflusst werden können. Betriebsvereinbarungen, gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen spielen hier ebenso eine Rolle wie die Machtverhältnisse innerhalb eines Betriebes und zwischen dem Betrieb und seiner sozialen Umwelt.

Relativ problemlos steuer- und kontrollierbar sind z. B. Einstellungsbeschränkungen, Abbau von Leiharbeit, Ausweitung der Lagerhaltung oder andere innerbetriebliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, soweit diese nicht zu erheblichen innerbetrieblichen Umsetzungen (Interventionsrecht des Betriebsrats) oder zu einer Umstrukturierung der Belegschaft (z. B. Aufstiegsdruck nach Qualifizierungsmaßnahmen) führen. Ähnliches gilt für die Einschränkung der Mehrarbeit. Während sich innerbetriebliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen qua Direktionsrecht rückgängig machen lassen und auch eine Wiedereinführung der Mehrarbeit bei erhöhtem Arbeitskräftebedarf in den meisten Fällen gegenüber dem Betriebsrat durchgesetzt werden kann, ist der Abbau der Lager beispielsweise von der nur beschränkt betrieblich kontrollierbaren Absatzentwicklung abhängig. Dieses Risiko gehört daher mit zu den Faktoren, die die Nutzung dieses Instruments beschränken.

Dagegen fordern Kurzarbeit und Entlassungen die Zustimmung des Betriebsrats und führen u. U. zu Interventionen der Arbeitsverwaltung (Aufschiebung von Massenentlassungen) und evtl. auch der Arbeitsgerichte (Nachprüfen der sozialen Berechtigung der Kündigung). Dennoch kann das Unternehmen die innerbetrieblichen Wirkungen dieser Maßnahme (Zeitpunkt und Ausmaß) weitgehend steuern und kontrollieren, zumal die Interventionsmöglichkeiten rechtlich stark normiert und begrenzt sind. Bei Personalabbau über Aufhebungsverträge sind die Interventionsmöglichkeiten Dritter noch geringer; es bestehen jedoch Unsicherheiten bezüglich des erreichbaren Abbaueffektes (*«freiwillige»* Annahme des Aufhebungsvertrages durch die Arbeitskräfte) und es können Selektionsprobleme entstehen (z. B. inwieweit machen gerade jene Arbeitskräfte von dem Angebot Gebrauch, deren Arbeitsplatz eingespart werden soll?).

Bei allen Personalabbaumaßnahmen wie auch bei einer dauerhaften Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeit ist die Reversibilität problematisch. So ist es fraglich, ob bei wieder ansteigendem Arbeitskräftebedarf Teilzeitarbeitsverträge ohne weiteres wieder in Vollzeitarbeitsverträge umgewandelt werden können und ob der Betrieb dann in ausreichender Zahl Arbeitskräfte mit der benötigten Qualifikation vom

äußeren Arbeitsmarkt rekrutieren kann. Die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung wie auch die besondere Situation auf den regionalen und fachlichen Teilarbeitsmärkten spielen hier eine entscheidende Rolle; so kann etwa ein Betrieb bei Arbeitslosigkeit oder wenn er auf dem örtlichen Arbeitsmarkt eine beherrschende Stellung einnimmt, sehr viel risikoloser Personalabbau betreiben, als ein anderer, der etwa in einem Ballungsgebiet liegt, in dem selbst in einer Krisensituation noch Arbeitskräftenachfrage vorhanden ist.

#### *d) Kosten der Maßnahmen*

Sowohl arbeitsbeschaffende oder -erhaltende Maßnahmen, wie Lagerhaltung, Ausweitung von Erneuerungsarbeiten, betriebliche Weiterbildung usw., als auch die Maßnahmen zum Abbau des Arbeitsvolumens, verursachen in unterschiedlichem Maße Kosten für den Betrieb. In das Kostenkalkül einzubeziehen sind einerseits öffentliche Leistungen oder Subventionen, die die betrieblichen Aufwendungen bei bestimmten Maßnahmen mindern, andererseits evtl. erst später entstehende Folgekosten, die die ursprünglich billig erscheinenden Maßnahmen letztlich sehr aufwendig machen können.

So erscheinen etwa auf den ersten Blick Entlassungen von Seiten des Arbeitgebers für diesen kostengünstiger als die Beendigung von Arbeitsverhältnissen über Aufhebungsvertrag mit Gewährung entsprechender Abfindungssummen. Die raschere Wirksamkeit von Abfindungsaktionen kann jedoch dazu führen, daß u. U. diese gegenüber Entlassungen einen geringeren Kostenaufwand verursachen, insbesondere dann, wenn längere Kündigungsschutzzeiten für den Arbeitgeber zu beachten sind. Hierbei schlägt zu Buche, daß der Lohn während dieser Zeit voll weitergezahlt werden muß, auch wenn keine Möglichkeiten eines produktiven Einsatzes der Arbeitskräfte bestehen. Wenn als Alternative zu Abfindungsaktionen Massenentlassungen zur Debatte stehen, so ist als zusätzliches Moment das Erfordernis eines Sozialplans und dessen Kosten in Rechnung zu stellen, ebenso eventuelle Kosten für Arbeitsgerichtsverfahren.<sup>14</sup>

Der Abbau von Überstunden und Sonderschichten kann relativ kostengünstig sein, da neben der direkten, meist überproportionalen Einsparung von Lohnkosten u. U. auch der erhöhte Verschleiß des Produktionsapparates verringert wird. Sofern bei Kurzarbeit durch die Arbeitsverwaltung Lohnausgleichszahlungen gewährt werden, spart der Betrieb bei dieser Maßnahme Lohnkosten sowie zusätzlich variable Produktionskosten, andererseits werden sich die Stückkosten aufgrund der unterdurchschnittlichen Auslastung des betrieblichen Sachkapitals relativ stark erhöhen, so daß u. U. etwa eine Produktion auf Halde günstiger ist.

Wie bereits angedeutet, müssen in das betriebliche Kostenkalkül Folgekosten (z. B. Lohngarantieleistungen und Qualifizierungsaufwand bei notwendig werdenden Umsetzungen) einkalkuliert werden, sowie insbesondere auch Kosten für das

14 Vgl. zur Alternative Massenentlassungen — Aufhebungsvertragsaktionen ausführlich Teil C. Kapitel V.

Rückgängigmachen der Maßnahmen. So können einem Betrieb in mittel- bis längerfristiger Perspektive Entlassungen sehr teuer zu stehen kommen, wenn bei künftiger Auftragsverbesserung neuer Personalbedarf entsteht und die benötigten Arbeitskräfte mit entsprechender Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind oder erst längere Einarbeitungszeit benötigen, bevor sie produktiv einsetzbar sind.

Zu beachten sind schließlich auch längerfristige, wenn auch nicht genau zu beziffernde Kosten, wie sie beispielsweise ein durch rigorose Entlassungspolitik verschlechtertes Arbeitsmarktimage verursacht, das auf längere Sicht die Rekrutierungschancen des Unternehmens mindert. Eine offensichtlich die Interessen der Arbeitskräfte besser berücksichtigende Beschäftigungspolitik kann dagegen zu einem positiven Arbeitsmarktimage führen und u. U. darüber hinaus ungünstige Einflüsse auf die Absatzmarktlage vermeiden. Diese Gesichtspunkte sind in erster Linie für größere, in der Öffentlichkeit bekannte Unternehmen bedeutsam.

Mit dem letzten Punkt sind bestimmte Wirkungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik auf die Umwelt angesprochen, die auf den Betrieb zurückschlagen können. Weitere wichtige Kriterien für die Wahl sind daher deren *Durchsetzbarkeit*, sowohl gegenüber der eigenen Belegschaft und ihrer Interessensvertretung, als auch gegenüber der Umwelt des Betriebes. Die zu erwartenden Widerstände hängen u. a. von den Folgen für die Betroffenen ab und sind daher bei den verschiedenen Maßnahmen recht unterschiedlich. Darauf ist weiter unten noch etwa näher einzugehen (Abschnitte 4 und 5).

### 3. Zur Bedeutung von Unternehmens- und Personalplanung

Die vorstehende Skizzierung der möglichen betrieblichen Reaktionsweisen in einer Situation, die dadurch gekennzeichnet ist, daß ein mehr oder weniger großer Teil des verfügbaren Arbeitsvolumens nicht mehr produktiv einsetzbar ist, haben gezeigt, daß das Anpassungspotential zeitlich und volumenmäßig begrenzt ist, wenn die Fortexistenz des Betriebes nicht in Frage gestellt werden soll und daß — ganz abgesehen von den Folgen für die Arbeitskräfte — gerade die effektiveren Maßnahmen mit erheblichen Kosten und Risiken für den Betrieb verbunden sind.

Es stellt sich daher die Frage, inwieweit durch eine längerfristig orientierte Unternehmens- und Beschäftigungspolitik Problemsituationen der angesprochenen Art verhindert oder zumindest ihre Bewältigung erleichtert werden kann.

Nachfrageschwankungen auf verschiedenen Gütermärkten, seien sie nun konjunktureller oder struktureller Art, sind grundsätzlich nicht auszuschließen. Der Einzelbetrieb kann allerdings bestimmte Strategien entwickeln, die darauf abzielen, solche Schwankungen auf den äußeren Märkten innerbetrieblich zu neutralisieren, um damit eine Verstetigung der Beschäftigung zu erreichen.<sup>15</sup> Zu einer solchen Stabilisierungspolitik gehört beispielsweise:

---

<sup>15</sup> Vgl. H. D. Mendius, W. Sengenberger in ISF (1976) sowie weiter oben, Kapitel II.

- Eine extensive Nutzung der Lagerhaltung zum Ausgleich der Nachfrageschwankungen;
- Spezifizierung des Produktangebots mit dem Ziel, nur den stabilen, konjunktur-unabhängigen Teil der Nachfrage innerhalb eines differenzierten Produktmarkts zu erfüllen;
- meist in Verbindung damit: restriktive Belieferung des Absatzmarktes unter Einführung von Lieferfristen bei hoher Nachfrage und deren Abbau bei allgemein geringeren Absatzchancen;
- Produktdifferenzierung mit dem Ziel, durch das Angebot verschiedener Produkttypen, Qualitäten, Preislagen usw. an unterschiedlich schwankenden Teilen eines Absatzmarktes zu partizipieren und durch innere Flexibilitäten des Produktionsprozesses die Veränderungen aufzufangen;
- und schließlich mit ähnlicher Zielsetzung: Produktdiversifikation zur Ausnutzung unterschiedlicher Konjunkturverläufe auf verschiedenen Produktmärkten.

Es wurde bereits gezeigt, daß eine solche Stabilisierungspolitik an bestimmte Voraussetzungen, wie Betriebsgröße, Zugang zum Kapitalmarkt, Anpassungsfähigkeit des Produktionsapparats und der Beschäftigten usw. gebunden ist und andererseits erfolgreich immer nur von einem Teil der Betriebe auf Kosten anderer durchgesetzt werden kann.

Bleibt die Frage der Minimierung der Folgekosten und -probleme von Anpassungsprozessen durch Unternehmens- und Personalplanung.<sup>16</sup> Wie gezeigt, haben verschiedene Anpassungsmaßnahmen, die relativ problemlos und kostengünstig durchführbar sind (z. B. Abbau von Mehrarbeit, Qualifizierungsmaßnahmen), den Nachteil, daß sie relativ geringe Effekte erbringen. Die Wirksamkeit solcher Maßnahmen kann jedoch dadurch erhöht werden, daß sie über längere Zeiträume hinweg eingesetzt werden. Das Anpassungspotential des Betriebes wird daher erhöht, wenn durch eine funktionierende Unternehmensplanung ein Überschuß an Arbeitsvolumen frühzeitig erkennbar wird. Voraussetzung dafür ist, daß die Personalbedarfsplanung mit der übrigen Unternehmensplanung verkoppelt ist, d. h. daß Absatz-, Produktions-, Finanz- und Investitionspläne im Hinblick auf ihre Folgen für den Personalbedarf

16 In der vorliegenden Literatur über Personal- und Unternehmensplanung wird zumeist stillschweigend oder explicit von relativ stabilen Verhältnissen oder allenfalls »evolutionären Entwicklungen« des Betriebs und seiner Absatz- und Beschäftigungsmärkte ausgegangen; dementsprechend werden Konzepte für eine »laufende Personalplanung« entwickelt. Vgl. W. Weber, *Personalplanung*, Stuttgart, 1975, S. 121. Der durch Vollbeschäftigung gekennzeichneten Situation in der BRD bis Anfang der 70er Jahre entsprechend stehen bei der Diskussion der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung Probleme der Personalbeschaffung im Vordergrund, während die hier interessierende, in der Wirtschaftskrise 1974/75 weit verbreitete Situation eines Beschäftigungseinbruchs als Problem für Personalpolitik und -planung kaum behandelt wird. Vgl. z. B. R. Fuchs, »Die Planung des quantitativen Personalbedarfs« und J. F. Overbeck, »Betriebliche Arbeitsmarktforschung als Grundlage der Unternehmensführung«, beide in H. Jakob (Hrsg.), *Schriften zur Unternehmensführung*, Band 20, *Personalplanung*, Wiesbaden 1974, S. 75 ff. bzw. S. 41 ff.; ebenso unter anderer Problemperspektive — H. Dederling, *Personalplanung und Mitbestimmung*, Opladen 1972. Aus personal- und betriebswirtschaftlicher Sicht werden die in der vorliegenden Studie interessierenden Probleme der Personalplanung dagegen behandelt in: W. Hunold, *Leitfaden der Personalplanung*, Herne/Berlin 1976. (Im einzelnen kann auf die dortigen Argumentationen nicht eingegangen werden, da uns die Veröffentlichung zu spät bekannt geworden ist.)



analysiert werden und auch die Entwicklung des Personalbestands erkennbar ist.<sup>17</sup>

Personalplanung kann jedoch nicht nur als Frühwarnsystem für beschäftigungspolitische Entscheidungen zur Vermeidung oder Verminderung von Personalüberhängen dienen, sondern auch die Steuerung des Anpassungsprozesses erleichtern, dadurch daß frühzeitig die u. U. erst viel später eintretenden Folgen und Sekundärwirkungen bestimmter Maßnahmen erkennbar werden. So sind z. B. zumindest in größeren Betrieben die Kosten für Entlassungen, ihr Effekt auf die Arbeitskräftestruktur bei Anwendung bestimmter Selektionskriterien usw. nicht unmittelbar transparent;<sup>18</sup> entsprechende Analysen im Rahmen der Personalplanung können dazu führen, daß günstigere Alternativen gewählt und frühzeitig flankierende Maßnahmen — etwa Qualifizierungsprozesse bei notwendigen Umsetzungen — eingeleitet werden.

Insgesamt ist daher zu vermuten, daß durch Unternehmens- und Personalplanung, sofern sie nicht mit einer erfolgreichen betrieblichen Stabilierungsstrategie zusammenfallen, zwar die Entstehung von Personalüberhängen nicht vermieden werden kann, jedoch die Wahl der Anpassungsmaßnahmen beeinflusst wird, sei es weil die Anpassungsnotwendigkeit geringer ausfällt und die Wirkung über längere Zeiträume erzielt werden kann, sei es weil die Folgen bestimmter Maßnahmen frühzeitig erkennbar werden. Dazu kommt, daß die Durchsetzung bestimmter gravierender Maßnahmen, wie etwa Entlassungen gegenüber dem Betriebsrat und auch der Arbeitsverwaltung die Vorlage solcher Plandaten erforderlich machen kann.<sup>19</sup> In der vorliegenden Literatur ist allerdings strittig, inwieweit der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen aufgrund der Regelung des Betriebsverfassungsgesetzes indirekt die Einführung einer Personalplanung erzwingen kann (um z. B. Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten für zur Kündigung anstehende Arbeitnehmer überprüfen zu können).<sup>20</sup>

17 Zur Verbreitung von Unternehmens- und Personalplanung in der Bundesrepublik vgl. R. Schultz-Wild, W. Sengenberger, »Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung«, in: *WSI-Mitteilungen*, 29. Jg., Heft 8, August 1976.

18 Zur allgemeinen Bedeutung von Informationsgewinnung für die Personalplanung und zum Aufbau von Personalinformationssystemen s. W. Weber, *Personalplanung*, a.a.O. S. 55 ff. und M. Domsch, *Personal-Informationssysteme im Dienste der Personalplanung*, in: H. Jakob (1974), S. 55 ff. Zur Verbreitung bestimmter Arten von Informationen über die Belegschaft in den Unternehmen der BRD vgl. R. Schultz-Wild, M. von Behr, »Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung — Erste Ergebnisse einer Repräsentativerhebung bei Unternehmen in der Bundesrepublik«, in: *Personal*, 27. Jg., Heft 5, Juli 1976, S. 190 und — ausführlicher — B. Lutz u. a., *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 (1)*, Reihe: Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Frankfurt 1977.

19 Nach dem bisher allerdings insgesamt wenig wirksamen § 8 AFG muß der Arbeitgeber der Arbeitsverwaltung Mitteilung machen, wenn durch erkennbare Veränderungen des Betriebs innerhalb der nächsten zwölf Monate in größerem Umfang (§ 17 KschG) Entlassungen oder Umsetzungen auf geringer bezahlte Tätigkeiten bevorstehen. Auch zur Begründung von Kurzarbeit oder Entlassungen gegenüber dem Betriebsrat kann die Vorlage von Plandaten gefordert werden (z. B. bei Kündigungen zur Überprüfung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten auf anderen Arbeitsplätzen im Betrieb oder Unternehmen — nach § 101, Abs. 3 Ziff. 3—5 BetrVG). Vgl. Fitting—Auffart—Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz*, Handkommentar, 11. Auflage, München 1974, insbesondere S. 909 ff.

20 Vgl. A. Mohr, *Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz, Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats*, Köln, 1977, insbes. S. 77 ff. für eine Argumentation aus gewerkschaftlicher Sicht; dagegen argumentiert aus betriebswirtschaftlicher Perspektive: W. Hunold, 1976, S. 27.



In Teil B Kapitel III wird im einzelnen zu untersuchen sein, welche Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein betrieblicher Personalplanung und dem Einsatz beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen auf dem Hintergrund unterschiedlicher struktureller betrieblicher Bedingungen bestehen.

#### 4. Belegschaftsinteressen und Interventionsmöglichkeiten der Betriebsräte bei Beschäftigungsrückgang

Wenn in einem Betrieb Anpassungsmaßnahmen notwendig sind, weil das verfügbare Arbeitsvolumen das produktiv einsetzbare übersteigt, dann stehen grundlegende Interessen aller oder zumindest eines Teils der Beschäftigten des Betriebs auf dem Spiel. Für den Arbeitnehmer geht es insbesondere um:

- den Bestand des Arbeitsverhältnisses, dessen Beendigung Gefahren und Risiken eines erzwungenen Betriebswechsels oder gar die von Arbeits- und Erwerbslosigkeit mit sich bringt;
- das Einkommen und seine mögliche positive oder negative Entwicklung;
- die Risiken eines erzwungenen innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels in Form von allgemeiner Verunsicherung, Dequalifizierung und Abstieg;
- die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen am angestammten oder am neuen Arbeitsplatz;
- schließlich generell die Gefährdung von Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Interessen der Beschäftigten sind am meisten durch Personalabbau, insbesondere durch betriebliche Entlassungen gefährdet. Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung bringen meist aktuelle Lohneinbußen mit sich; innerbetriebliche Umsetzungsprozesse, wie sie als Folge von Personalabbau oder auch aufgrund bestimmter arbeitsbeschaffender Maßnahmen vorgenommen werden, können sich negativ auswirken auf die Arbeitsbedingungen, den qualifikationsgerechten Einsatz, die Aufstiegschancen und die weitere Einkommensentwicklung sowie langfristig auf den Bestand des Arbeitsverhältnisses, die Arbeitsplatzzufriedenheit etc. Andere beschäftigungspolitische Maßnahmen, wie Ausweitung der Lagerhaltung, der Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen oder Kürzung der Arbeitszeit ohne Lohnverlust haben solche negativen Auswirkungen nicht.<sup>21</sup>

Angesichts gegensätzlicher Interessen von Betrieb und Beschäftigten, wie sie in einer beschäftigungspolitischen Krisensituation der skizzierten Art besonders deutlich zum Ausdruck kommen, ist zu fragen, welche Einflußmöglichkeiten der Betriebsrat, als das wichtigste auf betrieblicher Ebene institutionalisierte Interessenvertretungsorgan der Belegschaft, in der Beschäftigungspolitik hat. Die Position und Durchsetzungsfähigkeit hängt im wesentlichen von den konkreten Machtverhältnissen im Betrieb (z. B. Organisationsgrad und Kampfbereitschaft der Belegschaft)

<sup>21</sup> Eine Analyse bestimmter Folgen beschäftigungspolitischer Strategien der Unternehmen in der Krise für die Arbeitskräfte aus gewerkschaftlicher Sicht findet sich in: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.), *Themenkreis Betrieb - Auswirkungen der Krise für die Arbeitnehmer im Betrieb und die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Gegenwehr*, Hannover, 1976.

und von den jeweiligen ökonomischen Bedingungen ab;<sup>22</sup> sie ist allgemein in einer Krisensituation geschwächt und insbesondere dann, wenn durch selektive betriebliche Anpassungsmaßnahmen die Einheit der Belegschaft gefährdet wird. Im übrigen bestimmen sich aufgrund der weitgehenden Verrechtlichung der Inhalte und Formen der Auseinandersetzung bei betrieblichen Konflikten die konkreten Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates weitgehend aus den einschlägigen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Wichtig sind hier vor allem die Mitbestimmungs- oder Mitwirkungsrechte bei:

- Betriebsänderungen mit wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft (z. B. Stilllegungen, Massenentlassungen etc.);
- Veränderungen der regelmäßigen Arbeitszeit, insbesondere Einführung von Kurzarbeit;
- bei Kündigungen von Seiten des Arbeitgebers;
- und schließlich auch bei personellen Einzelmaßnahmen, wie Einstellungen, Ein- und Umgruppierungen sowie Versetzungen.<sup>23</sup>

Generell reichen die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats nicht aus, grundsätzlich gravierende beschäftigungspolitische Maßnahmen, insbesondere Entlassungen zu vermeiden. Sowohl die Einzelregelungen als auch die allgemeine Verpflichtung auf das Betriebswohl begrenzen die Einflußmöglichkeiten. Dennoch kann der Betriebsrat unter Nutzung seiner Machtposition als Vertretungsorgan der Belegschaft und als institutionalisierter Verhandlungspartner der Unternehmensleitung bei Ausschöpfung der Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes sowie sonstiger tarifvertraglicher oder gesetzlicher Vorschriften den Betrieb dazu bringen, die Interessen der Arbeitskräfte bei der Wahl der beschäftigungspolitischen Maßnahmen mit zu berücksichtigen.<sup>24</sup> Wichtig hierfür sind

- die Informations- und Beratungsrechte im Wirtschaftsausschuß,
- die Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan bei Betriebsänderungen,
- die Durchsetzung einer betrieblichen Personalplanung u. U. über restriktive Zustimmung zu personellen Einzelmaßnahmen,
- der Abschluß von Betriebsvereinbarungen zum Schutz bestimmter Arbeitskräftegruppen, über Entschädigungsleistungen des Betriebs bei bestimmten Maßnahmen usw.

Dadurch kann erreicht werden, daß zum einem beschäftigungspolitische Probleme

---

22 Allgemein zur Stellung des Betriebsrats zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft (und Gewerkschaft) vgl. Projektgruppe Gewerkschaftsforschung, *Die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit im Kontext der sozioökonomischen Entwicklung*, Zwischenbericht 1976 — Erster Teil. Theoretische Vorarbeiten, Forschungsbericht des Instituts für Sozialforschung, Frankfurt 1976, insbes. S. 89 ff.

23 Für eine ausführliche Darstellung der Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats vgl. A. Mohr 1977.

24 Verschiedene konkrete Ansatzpunkte aufgrund bestehender rechtlicher und tarifvertraglicher Regelungen werden dargestellt in: Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *Personalplanung und Betriebsrat*, Nr. 65 der Schriftenreihe der IGM, Frankfurt, 1976. Hier wird auch besonders auf die »Planung des Personalabbaus« und die dabei bestehenden Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte eingegangen — vgl. z. B. S. 74 f.

frühzeitig erkennbar werden und daß zum anderen solche beschäftigungspolitischen Maßnahmen, die Arbeitnehmerinteressen erheblich verletzen, für den Betrieb verteuert werden.<sup>25</sup> Die Durchführung alternativer, aus der Perspektive der Arbeitskräfte weniger nachteiliger Maßnahmen wird damit möglich und bis zu einem gewissen Grad wahrscheinlich.

## 5. Überbetriebliche Folgen beschäftigungspolitischer Maßnahmen

Die meisten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen sind auch dann, wenn sie zu einer Lösung der Problemsituation im Betrieb, in dem sie entstanden sind, beitragen, mit Abwälzungsfolgen verbunden und zeitigen daher Probleme für die betriebliche Umwelt. Auf einige Aspekte ist hier noch kurz einzugehen.

Offensichtlich ist, daß Entlassungen oder gar Massenentlassungen sich auf den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt auswirken und in einer Situation allgemein bzw. auf den betreffenden Teilarbeitsmärkten niedriger Arbeitskräftenachfrage die Gefahr von Arbeitslosigkeit bedingen — mit all den materiellen und immateriellen Kosten und Belastungen für die Allgemeinheit, die betroffenen Arbeitskräfte, deren Familien usw.<sup>26</sup>

Andere Formen des Personalabbaus, die aus betrieblicher Sicht günstiger erscheinen, da sie die Umgehung restriktiver gesetzlicher (Arbeitsförderungsgesetz, Kündigungsschutzgesetz) oder tarifvertraglicher Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Entlassungen erlauben, haben die gleichen oder ähnliche Folgen. Dies gilt insbesondere für die sog. Aufhebungsverträge, mit denen auf formal freiwilliger Basis Arbeitsverträge aufgelöst werden. Sofern die Arbeitskräfte nicht ins Ausland abwandern (und damit tendentiell Arbeitslosigkeit exportiert wird), belasten sie in einer allgemeinen Krisensituation entweder direkt (als Arbeitslose) oder indirekt (durch Verdrängungswettbewerb<sup>27</sup>) den Arbeitsmarkt, die Arbeitslosen- und/oder Rentenversicherung bzw. deren Beitragszahler etc. Das gleiche gilt für die aus betrieblicher Sicht relativ unproblematische Einstellungssperre oder für die Nichterneuerung von Zeitverträgen. Auch bei einem Teil der Vorzeitpensionierungen wird die

---

25 In diese Richtung zielt beispielsweise der Versuch einiger Betriebsräte, im Gegenzug zur Zustimmung zu Mehrarbeit die Einrichtung eines unternehmenseigenen Kurzarbeiterfonds durchzusetzen, aus dem gegebenenfalls die Differenz zwischen Kurzarbeitergeld und Normaleinkommen zu zahlen wäre. Vgl. »Schluß mit dem Heuern und Feuern«, in: *Der Gewerkschafter* Nr. 10, 1976, S. 29 und allgemeiner zur Betriebsratspolitik bei Beschäftigungsrückgang: H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, »Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat — Zur Krisenbewältigung in der Automobilindustrie«, in: *Leviathan*, 4. Jg., 1976, Heft 4, S. 465—484.

26 Neuere empirische Ergebnisse über die finanziellen sowie persönlich-sozialen Belastungen durch Arbeitslosigkeit finden sich bei: A. Wacker (Hg.), *Vom Schock zum Fatalismus? Soziale und psychische Auswirkungen der Arbeitslosigkeit*, Frankfurt 1978.

27 Vgl. dazu G. Schmid, und D. Freiburghaus, »Beschäftigungspolitische Möglichkeiten zur Bekämpfung hoher Arbeitslosigkeit bei Inflation«, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*, B 16/76 vom 17.4.1976, insbes. S. 29.

Arbeitslosenversicherung beansprucht, da für die Gewährung der Rente eine einjährige Arbeitslosigkeit Voraussetzung ist. Vorzeitpensionierungen verursachen zudem zusätzliche Ausgaben der Rentenversicherung; wie alle anderen Maßnahmen, die zur Erwerbslosigkeit führen, stellen sie im übrigen potentielle Produktivkraftverluste für die Volkswirtschaft dar.

Weniger einschneidende Folgen haben die Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitszeit insoweit, als sie zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Unterbeschäftigung führen und nicht unmittelbar den Bestand von Beschäftigungsverhältnissen gefährden. Auch hier treten jedoch Einkommens- und damit Kaufkraftverluste auf; im übrigen werden durch die Subventionierung der Kurzarbeit ebenfalls Mittel aus der Arbeitslosenversicherung abgezogen.

Aus überbetrieblicher Perspektive erscheinen arbeits-erhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen auf den ersten Blick hin als unproblematisch. Hier ist jedoch zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die tatsächlich eine Problembewältigung auf betrieblicher Ebene bewirken können und solchen, die die beschäftigungspolitische Problemsituation nur verschieben. Zur zweiten Kategorie gehören zweifellos die Rücknahme von Fremdaufträgen oder der Abbau von Leiharbeitskräften. In einer allgemeinen Krisensituation sind es dann die Zulieferbetriebe oder die Leiharbeitsfirmen, die ihre Arbeitskräfte nicht mehr ausreichend beschäftigen können. Die gleiche Wirkung können Initiativen auf den Produktmärkten haben, insoweit dadurch nicht tatsächlich neue Nachfrage geschaffen wird, sondern lediglich der Absatz der Konkurrenten vermindert wird. Immerhin bestehen hier gewisse Möglichkeiten, das Beschäftigungsproblem zu bewältigen, wenngleich es in einer Konjunkturfalte schwierig ist, neue Nachfrage zu generieren. Auch die Ausweitung der Lagerhaltung, das Vorziehen oder Ausweiten von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten sowie die zusätzliche Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, durch die das Arbeitsvermögen der Arbeitskräfte erhöht wird, können dazu beitragen, den Nachfrageausfall nicht nur auf der betrieblichen Ebene, sondern insgesamt zu kompensieren.

*Zusammenfassend:* Nicht nur die gegensätzlichen Interessen von Betrieb und Belegschaft führen zu unterschiedlichen Präferenzen von Unternehmensleitung und Betriebsrat bezüglich der verschiedenen, bei einem Beschäftigungseinbruch möglichen betrieblichen Anpassungsmaßnahmen, sondern es ist außerdem von unterschiedlichen Wirkungen verschiedener Maßnahmen nach außen, insbesondere auf den überbetrieblichen Arbeitsmarkt, auszugehen; ein Teil der auf einzelbetrieblicher Ebene als eher günstig erscheinenden »Lösungen« führt nicht zu einer Bewältigung, sondern nur zu einer Verschiebung der Problemsituation, woraus Anpassungserfordernisse bei anderen Betrieben und Belastungen der Arbeitnehmer insgesamt und der Allgemeinheit resultieren.<sup>28</sup>

---

28 Diese Situation bedeutet vor allem für die Betriebsräte ein Dilemma, die einerseits die Interessen der Belegschaft des jeweiligen Betriebs zu vertreten haben, andererseits als Gewerkschafter auf eine Politik im Interesse der abhängig Arbeitenden insgesamt verpflichtet sind. Vgl. dazu Mendius/Schultz-Wild, »Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat«, 1976.



*Teil B: Beschäftigungspolitik der  
Unternehmen in der gewerb-  
lichen Wirtschaft während  
der Rezession 1974/75 –  
Ergebnisse der »Betriebserhebung 1975«*



# Einleitung

Der vorliegende Teil B der Studie wurde — ebenso wie der folgende Teil C, der sich speziell auf die Automobilindustrie bezieht — im Rahmen des mehrjährigen Forschungsprogramms »Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung«, das im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München durchgeführt wird, erarbeitet. In diesem Teil B wird versucht, einen Überblick über die Verbreitung und Nutzung verschiedener beschäftigungspolitischer Strategien und Anpassungsmaßnahmen in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland zu gewinnen. Empirische Basis dafür sind in erster Linie die Ergebnisse der im Herbst 1975 vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in Zusammenarbeit mit dem Münchener Institut Sozialforschung Brög durchgeführten repräsentativen »Betriebshebung 1975«.

Nicht nur in der Automobilindustrie, die neben dem Baugewerbe besonders früh (etwa seit Mitte 1973) und nachhaltig von Absatzeinbrüchen betroffen war, kam es aufgrund des nahezu allgemeinen Rückgangs der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen seit den Jahren 1973/74 zu Beschäftigungsproblemen. In sehr vielen Unternehmen aller Wirtschaftszweige wurde die Bewältigung einer durch Überkapazitäten gekennzeichneten Problemsituation zur vordringlichen Aufgabe der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Während es vorher über lange Jahre hinweg — mit einer gewissen Unterbrechung während der relativ schnell überwundenen Rezession 1966/67 — das vordringliche Problem der betrieblichen Beschäftigungspolitik war, sich mit einem allgemeinen oder spezifischen Arbeitskräftemangel auseinanderzusetzen, galt es jetzt, das verfügbare betriebliche Arbeitsvolumen zu reduzieren und/oder nach Möglichkeiten seiner Weiterbeschäftigung zu suchen.<sup>1</sup> In mancher Hinsicht stellte die Krisensituation eine Art Bewährungsprobe dar, sowohl für die von seiten der Unternehmen vor allem während der Vollbeschäftigung entwickelten beschäftigungspolitischen Strategien und der darauf bezogenen personalplanerischen Instrumente, als auch für die Wirkung verschiedener gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer und der Vertretung ihrer Interessen (z. B.

---

1 H. Glaubrecht konstatiert 1975 einen entsprechenden Wandel in der Arbeit der Personalleiter: »... die Fragestellung hat sich verschoben. Fragten wir uns früher — und das ist die eigentliche Kernfrage der Personalarbeit überhaupt —:

— Woher bekommen wir gute Mitarbeiter, und wie halten wir sie?

so fragt sich heut mancher unserer Kollegen:

— Wie trennen wir uns angesichts leerer Auftragsbücher, angesichts sinkender Nachfrage und angesichts steigender Kosten von Mitarbeitern, die wir bei bestem Willen nicht mehr beschäftigen können? Und — wie trennen wir uns auf eine für die Mitarbeiter möglichst schonende, landläufig gesprochen: anständige Art und Weise?« H. Glaubrecht, »Probleme bei Personaleinschränkung«, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Personalprobleme im Konjunkturverlauf*, Köln 1976, S. 14.



allgemein das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 oder — speziell für den Bereich der Metallindustrie — das Rationalisierungsschutzabkommen von 1968).

Den Unternehmen stehen prinzipiell eine größere Anzahl von verschiedenen Maßnahmen zur Verfügung, um eine Problemsituation zu bewältigen, in der das verfügbare Arbeitsvolumen der Belegschaft größer ist, als es aufgrund verschlechterter Absatzbedingungen dem aktuellen Bedarf entspricht; solche Maßnahmen reichen von einer Ausweitung der Lagerhaltung und Bemühungen, durch Konditionsveränderungen den Absatzeinbruch aufzufangen, über Arbeitszeitverkürzungen bis hin zu verschiedenen Formen des Personalabbaus.<sup>2</sup>

Bestimmte Beobachtungen und Thesen — wie etwa über die zunehmende Bedeutung betrieblicher Teilarbeitsmärkte — sprachen dafür, daß vor allem Großunternehmen in der Absatzkrise eine Personalpolitik betrieben, die die Anpassung vorwiegend über Arbeitszeitvariationen und besondere Formen des Personalabbaus (z. B. vorzeitige Pensionierung, Aufhebungsverträge) erreichte, dagegen Entlassungen und insbesondere Massentlassungen zu vermeiden suchte.<sup>3</sup> In diesem Teil der Studie soll gefragt werden, inwieweit eine solche Beschäftigungspolitik nur für die besondere Situation von Großunternehmen bestimmter Wirtschaftszweige typisch ist oder — aufgrund allgemeiner sozial- und arbeitsmarktpolitischer Veränderungen — eine größere Verbreitung in den Unternehmen der Bundesrepublik gefunden hat.

Die empirischen Ergebnisse stammen zum größten Teil aus der »Betriebserberhebung 1975«, die als schriftliche Breitenerhebung durchgeführt worden ist.

Diese Erhebung erfaßte Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen außer Landwirtschaft, Organisationen ohne Erwerbscharakter und öffentlicher Dienst; die Auswahl erfolgte über eine nach Wirtschaftszweigen geschichtete Zufallsstichprobe. Zur Korrektur des disproportionalen Stichprobenansatzes wurden die Erhebungsergebnisse nach Wirtschaftsabteilungen und Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes sowie nach Betriebsgrößenklassen entsprechend den Daten aus der Arbeitsstättenzählung 1970 gewichtet. In diese Gewichtung sind nur Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten entsprechend ihren Anteilen in der Arbeitsstättenzählung 1970 einbezogen; diese Daten können mit gewissen Einschränkungen als repräsentativ für den erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft angesehen werden.

Die 300 erfaßten Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten können dagegen nicht als repräsentativ für die große Zahl von etwa 1,5 Mio. Unternehmen dieser Größenordnung in der Bundesrepublik (nach Arbeitsstättenzählung 1970) gelten. Angaben dieser Betriebe sind daher im folgenden nur in den Tabellen nach Betriebsgrößenklassen aufgeführt und auch nicht in den jeweiligen Ergebnissen für »Gesamt« enthalten.

Die Frage zur Beschäftigungspolitik in der Erhebung bezog sich auf den Zeitraum 1974/75 bis zum Zeitpunkt der Befragung im Spätherbst 1975. Erfaßt wurden elf beschäftigungspolitische Maßnahmen, die zwar über das ganze — weiter oben dargestellte — Feld der betrieblichen Möglichkeiten — von arbeitsbeschaffenden und -erhaltenden Maßnahmen über Variationen der Arbeitszeit bis zu Personalabbau — reichen, jedoch nicht alle der aufgeführten Formen der Beschäftigungsanpassung ent-

---

2 Vgl. dazu das Stichwort »Personalabbau« in: E. Gaugler (1975), insbesondere Sp. 1457ff., sowie die Darstellung in Teil A, Kapitel III.

3 Vgl. z. B. H. G. Mendius, W. Sengenberger, »Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik — Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation«, in: ISF 1976, S. 15—81.

halten. Nicht erfaßt sind vor allem die nach dem Allgemeinverständnis nicht zur Personalpolitik gehörenden Initiativen auf den Produktmärkten und die Ausweitung der Lagerhaltung. Ebenso fehlen einige der allerdings weniger wichtigen Variationen der Arbeitszeit, wie Vorziehen von Urlaub oder anderer Freizeitkontingente und die Gewährung von unbezahltem Urlaub. Verzichtet wurde auch auf eine Unterscheidung zwischen Massenentlassungen und Entlassungen unterhalb der meldepflichtigen Grenze sowie auf die Erfassung der Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverträge und die besondere Form des Personal-Abbaus über Nichterneuerung von zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen. Zusätzlich aufgenommen ist dagegen die Erstellung eines Sozialplans — in den meisten Fällen Folge einer Beschäftigungspolitik, die in erheblichem Maße Nachteile für die Arbeitskräfte mit sich brachte.

Die Betriebserhebung 1975 war nicht speziell auf die Klärung der Beschäftigungspolitik während der Krisensituation ausgerichtet; dementsprechend sind auch nur beschränkte Aussagen über diesen komplexen Problembereich möglich. Zu beantworten ist, in welchen Bereichen der Wirtschaft welche Maßnahmen Anwendung fanden, welche Maßnahmenkombinationen typisch sind, wie die Maßnahmenwahl mit anderen Charakteristiken der betrieblichen Personalpolitik zusammenhängt usw. Offen bleiben dagegen Fragen nach der zeitlichen Reihenfolge bei der Anwendung mehrerer Maßnahmen, nach Kosten- und Zeitdauer der Anwendung und vor allem nach der Größe des jeweils erreichten Anpassungseffekts. Dementsprechend lassen sich — mit Ausnahme der Veränderung des Beschäftigtenstands zwischen 1973 und Mitte 1975 — auch nur die Art, nicht jedoch das Ausmaß der Folgen der betrieblichen Beschäftigungspolitik für die betroffenen Arbeitskräfte, für den Arbeitsmarkt usw. bestimmen. Die empirische Klärung solcher Fragen verlangt teilweise sehr viel differenziertere Instrumentarien, die in der durchgeführten Breitenerhebung — z. T. wegen ihrer anderen Zielsetzung — nicht zur Anwendung kommen konnten.

Teil B gliedert sich in drei Kapitel:

*Kapitel I* bringt für die Gesamtheit der erfaßten Unternehmen einen Überblick über Verbreitung und Intensität des Einsatzes beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen, über die Häufigkeit einzelner Maßnahmen sowie bestimmter Maßnahmenbündel bzw. -kombinationen sowie schließlich über die quantitativen Veränderungen des Personalbestands als Folge einer bestimmten Beschäftigungspolitik.

In *Kapitel II* werden dann die betrieblichen Beschäftigungspolitik und ihre Folgen — soweit sich diese aus den Ergebnissen der empirischen Breitenerhebung ermitteln ließen — differenziert nach den betrieblichen Strukturmerkmalen Wirtschaftszweig und Betriebsgrößenklasse dargestellt und die spezifischen Unterschiede herausgearbeitet.

Schließlich wird in *Kapitel III* danach gefragt, ob Vorhandensein und Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung von Einfluß auf die betriebliche Beschäftigungspolitik sind und aufgezeigt, in welcher Weise Maßnahmenwahl und Veränderungen des Beschäftigtenstands personalplanender Betriebe von denjenigen anderer Unternehmen abweichen.

Abschließend findet sich ein kurzes Resümee der wichtigsten Ergebnisse dieses Teils der Studie.

# I. Strukturen der Beschäftigungspolitik in der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen

Zunächst wird gezeigt, inwieweit die erfaßten Betriebe im Zeitraum 1974/75 überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen der genannten Art angewandt haben und wie viele Maßnahmen es durchschnittlich in den verschiedenen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen waren (Maßnahmendichte). Anschließend wird die Häufigkeit der einzelnen Maßnahmen in der Gesamtheit der Betriebe dargestellt, auf typische Kombinationen eingegangen und schließlich die quantitative Veränderung des Beschäftigtenstandes in Abhängigkeit von bestimmten Formen und Inhalten der Beschäftigungspolitik nachgewiesen.

## 1. Verbreitung und Maßnahmendichte

Daß die Wirtschaftskrise 1974/75 die Unternehmen in der Bundesrepublik in sehr breitem Umfang mit beschäftigungspolitischen Problemen konfrontiert hat, geht daraus hervor, daß mehr als vier Fünftel der in der Betriebserhebung erfaßten Unternehmen eine oder mehrere der abgefragten Anpassungsmaßnahmen angewandt haben. Da nicht alle Anpassungsmöglichkeiten erfaßt worden sind, sondern insbesondere die auf den Produkt- bzw. Absatzmarkt bezogenen (Lagerhaltung, Marktinitiativen) fehlen, ist damit noch nicht gesagt, daß das restliche knappe Fünftel der Betriebe den Konjunkturereinbruch problemlos überstanden hat; immerhin sind in diesem Teil der Betriebe offensichtlich Verringerungen der Arbeitszeit oder Personalabbau nicht notwendig oder auch nicht möglich gewesen.<sup>1</sup>

In einer größeren Zahl von Betrieben wurden jeweils mehrere verschiedene beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt; für alle Betriebe, ergibt sich eine Durchschnittswert von 2,4 Maßnahmen pro Betrieb; wenn man zur Kennzeichnung der *Maßnahmendichte* realistischerweise nur die Unternehmen einbezieht, die mindestens eine der Maßnahmen durchgeführt haben, so ergibt sich ein Durchschnittswert von fast drei Maßnahmen pro Betrieb im erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft (vgl. Tabelle B 1).

---

1 Wie erwähnt, wurde die Erhebung im Spätherbst 1975, also eher nach dem Tiefpunkt der Wirtschaftsentwicklung, durchgeführt. Unternehmen, die in der Zeit davor ihre Geschäftstätigkeit aufgegeben und damit die Arbeitskräfte freigestellt haben, sind in der Untersuchung nicht erfaßt. Ein Teil der eingegangenen Absagen wurde damit begründet, daß sich das Unternehmen in der Liquidation befindet. Es ist bekannt, daß die Zahl der Insolvenzen in der Krise stark angestiegen ist. Vgl. R. Jordan und H. Kühle, »Strukturveränderungen in der Krise 1974/75«, in *WSI-Mitteilungen*, 28. Jg., Heft 12, 1975, S. 655—662.

**Tabelle B 1:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Maßnahmendichte nach Wirtschaftsabteilungen

Wirtschaftsabteilung	Maßnahmen wurden durchgeführt (in %)			Maßnahmendichte *) bezogen auf:	
	ja	nein	K.A.	alle Betriebe	Betriebe mit Maßnahmen
Baugewerbe	88,4	10,9	0,7	2,6	2,9
Verarbeitendes Gewerbe	88,0	11,2	0,8	2,7	3,1
Handel	75,9	22,2	1,9	1,8	2,4
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	70,3	28,5	1,2	1,6	2,3
Dienstleistungen, freie Berufe	65,2	32,4	2,4	1,5	2,2
Energie, Wasserversorgung, Bergbau	51,6	47,6	0,8	1,0	1,9
Kreditinstitute, Versicherungen	47,2	52,8	0,0	1,0	2,0
(Betriebe mit Gesamt 50 und mehr Beschäftigten)	82,3	16,7	1,0	2,4	2,9

\*) Maßnahmendichte = Durchschnittliche Zahl verschiedener beschäftigungspolitischer Maßnahmen pro Unternehmen einer Teilgesamtheit.

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 – gewichtet

Der Indikator Maßnahmendichte kann zum einen auf den Grad der Betroffenheit vom Konjunkturreinbruch hindeuten, zum anderen jedoch auch Ausdruck für den Differenziertheitsgrad des beschäftigungspolitischen Instrumentariums sein. Wie anhand der Daten noch zu zeigen sein wird, sind beide Interpretationen plausibel.

In den *verschiedenen Wirtschaftszweigen* ist der Anteil der Unternehmen, die beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt haben, recht unterschiedlich hoch; dies dürfte in erster Linie mit der unterschiedlichen Betroffenheit durch den Konjunkturreinbruch zusammenhängen.

In den beiden großen Wirtschaftsabteilungen, im Verarbeitenden Gewerbe und im Bausektor, haben fast neun von zehn (88 %) der Unternehmen zu beschäftigungspolitischen Maßnahmen gegriffen, dagegen waren es in der kleinen Wirtschaftsabteilung Energie – Wasserversorgung – Bergbau etwas über die Hälfte, bei Kreditinstituten und Versicherungen sogar weniger als die Hälfte der Unternehmen. Dazwi-

schen liegen die Wirtschaftsabteilungen: Dienstleistungen — freie Berufe mit 65 %, Verkehr — Nachrichtenübermittlung mit 70 % und schließlich der Handel, wo etwas über drei Viertel aller Unternehmen beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben.

Betrachtet man nun die *Maßnahmendichte*, so zeigt sich, daß diese weitgehend parallel mit der unterschiedlichen Quote der Unternehmen in den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen, die überhaupt Maßnahmen durchgeführt haben, ansteigt. Dieser Zusammenhang gilt nicht nur, wenn man den Indikator auf alle Unternehmen der jeweiligen Wirtschaftszweige bezieht, sondern auch, wenn nur die Betriebe berücksichtigt werden, die überhaupt Maßnahmen durchgeführt haben.

Im Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie bei Energie — Wasserversorgung — Bergbau, waren es durchschnittlich etwa zwei Maßnahmen pro betroffenem Betrieb, im Baugewerbe dagegen fast drei, im Verarbeitendem Gewerbe etwas über drei; die übrigen Wirtschaftsabteilungen liegen wieder dazwischen mit Durchschnittswerten von 2,2 bis 2,4 Maßnahmen pro Betrieb.

Dieser Zusammenhang scheint die Erwartung zu bestätigen, daß die Zahl der Maßnahmen mit der Betroffenheit durch den konjunkturellen Einbruch zunimmt und kann insoweit als Ausdruck für die vielfach begrenzte Kapazität einzelner Maßnahmen angesehen werden.

*Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes* sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Unterabteilungen sowohl bezüglich des Anteils der Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt haben, als auch hinsichtlich der Maßnahmendichte geringer als zwischen den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen. Dennoch gibt es auch hier einige Unterschiede (vgl. Tabelle B 2).

Relativ gering und unterhalb des Durchschnittswerts für das Verarbeitende Gewerbe ist der Anteil der Betriebe, die 1974/75 beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten, im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe (79 %), im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe (80 %) sowie in der Chemie und Mineralölverarbeitung (83 %). In allen anderen Branchen ist der Anteil von Unternehmen mit Maßnahmen überdurchschnittlich hoch; die Werte reichen von 89 % beim Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau bis zu fast 96 % in der Metallerzeugung und -bearbeitung.

In fast allen Unterabteilungen der Verarbeitenden Gewerbes wurden von den betroffenen Unternehmen durchschnittlich mehr als drei beschäftigungspolitische Maßnahmen eingesetzt.

Einen deutlich nach unten abweichenden Wert hat mit 2,4 Maßnahmen nur das Holz-, Papier- und Druckgewerbe. Dem Durchschnittswert für das Verarbeitende Gewerbe entspricht die Maßnahmendichte im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe sowie im Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau. Alle übrigen Wirtschaftszweige haben eine überdurchschnittlich hohe Maßnahmendichte aufzuweisen mit dem Höchstwert von durchschnittlich 3,5 Maßnahmen in der Chemie und Mineralölverarbeitung.

Eine weitgehende Parallelität der Entwicklung der Maßnahmendichte und des Anteils der Unternehmen, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchführten, läßt sich hier nicht feststellen. Möglicherweise hängt dies zum einen mit den generell homogenen betrieblichen Rahmenbedingungen eines Wirtschaftszweigs im Vergleich zu anderen Wirtschaftsabteilungen zusammen, zum anderen mag dafür ausschlaggebend sein, daß die Betriebsgrößenstruktur unterschiedlich ist und z. T. gerade in jenen Wirtschaftszweigen Großbetriebe mit einem differenzierteren beschäf-

**Tabelle B 2:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Maßnahmendichte nach Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes

Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes	Maßnahmen wurden durchgeführt (in %)			Maßnahmendichte *) bezogen auf:	
	ja	nein	K.A.	alle Betriebe	Betriebe mit Maßnahmen
Metallerzeugung und -bearbeitung	95,5	4,5	0,0	3,2	3,4
Elektrotechnik, Feinmechanik	94,3	4,2	1,5	3,0	3,2
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	93,1	6,9	0,0	2,2	2,4
Steine/Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	90,7	9,3	0,0	3,3	3,6
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	90,2	8,3	1,5	3,1	3,4
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	89,0	11,0	0,0	2,8	3,1
Chemie, Mineralölverarbeitung	82,7	17,3	0,0	2,9	3,5
Leder-, Textil-, Bekleidungs-gewerbe	80,1	18,2	1,7	2,6	3,3
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	78,6	20,2	1,2	1,5	3,1
<b>Gesamt Verarbeitendes Gewerbe</b>	<b>88,0</b>	<b>11,2</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>

\*) Maßnahmendichte = Durchschnittliche Zahl verschiedener beschäftigungspolitischer Maßnahmen pro Unternehmen einer Teilgesamtheit

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 – gewichtet

tigungspolitischem Instrumentarium vorherrschen, die eine relativ geringe Zahl betroffener Betriebe aufweisen.

Die Anwendung der Maßnahmen variiert deutlich mit der *Größe der Unternehmen* (vgl. Tabelle B 3). Die Quote der Unternehmen, die beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt haben, steigt tendenziell mit der Betriebsgröße an.

**Tabelle B 3:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Maßnahmendichte nach Betriebsgrößenklassen

Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)	Maßnahmen wurden (durchgeführt (in %))			Maßnahmendichte bezogen auf:	
	ja	nein	K.A.	alle Betriebe	Betriebe mit Maßnahmen
5000 und mehr	95,4	4,6	0,0	5,2	5,5
2000 bis 5000	86,9	13,1	0,0	4,4	5,1
1000 bis 2000	90,4	9,6	0,0	3,8	4,2
500 bis 1000	87,7	12,3	0,0	3,4	3,8
200 bis 500	87,7	12,2	0,1	2,7	3,1
50 bis 200	80,5	18,2	1,3	2,1	2,7
10 bis 49	58,3	40,1	1,6	1,1	2,0
1 bis 10	27,9	69,8	2,3	0,3	1,3
<b>Gesamt</b> (Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten)	82,3	16,7	1,0	2,4	2,9

\*) Maßnahmendichte = Durchschnittliche Zahl verschiedener beschäftigungspolitischer Maßnahmen pro Unternehmen einer Teilgesamtheit.

ISF/SB-Betriebshebung 1975 – gewichtet / ungewichtet (Kleinbetriebe)

Läßt man die nicht repräsentativen kleineren Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten beiseite, so sind die Unterschiede in den Quoten der betroffenen Betriebe nicht so ausgeprägt wie bei der Unterscheidung nach Wirtschaftsabteilungen: in allen Betriebsgrößenklassen sind es mehr als 80 % der Unternehmen, die Maßnahmen durchgeführt haben. Im übrigen liegt die Betriebsgrößenklasse von 2000 bis unter 5000 Beschäftigten außerhalb des Trends; sie hat mit 87 % die zweitniedrigste Quote.

Die Maßnahmendichte nimmt ebenfalls mit der Betriebsgröße zu, und zwar ist der Zusammenhang hier noch viel stärker als bei der Unterscheidung nach Wirtschaftsabteilungen: Mit durchschnittlich 5,5 Maßnahmen wurden in Unternehmen mit mindestens 5000 Beschäftigtem mehr als doppelt so viele Maßnahmen durchgeführt als in den Unternehmen mit 50 bis 200 Beschäftigten (2,7). Da nun nicht anzunehmen ist, daß die größeren Unternehmen vom Nachfrageeinbruch generell sehr viel stärker betroffen worden sind, als die kleineren, vielmehr den größeren eher noch bessere (hier nicht erfaßte) beschäftigungspolitische Anpassungsmöglichkeiten im Bereich des Produktmarktes zur Verfügung stehen, verweist dieser Zusammenhang vor allem auf den mit der Betriebsgröße zunehmenden Grad der Differenzierung des beschäftigungspolitischen Instrumentariums. Den Großunternehmen stehen mehr beschäftigungspolitische Instrumente zur Verfügung und werden in einer Krisensituation auch genutzt; dies hängt vermutlich auch mit der Tatsache zusammen, daß die Vermeidung von anzeigepflichtigen Entlassungen bei Großunternehmen schon bei einem relativ

geringeren zu erreichenden Abbaueffekt den Einsatz anderer Maßnahmen erforderlich macht, während kleinere Unternehmen höhere Anteile ihrer Beschäftigten entlassen können, ohne an die Meldepflichtgrenze zu stoßen (vgl. Teil A, Kapitel III, Seite 85.)

## 2. Häufigkeit einzelner Maßnahmen in der Gesamtheit

Faßt man die Maßnahmen nach der oben gebildeten Kategorisierung zusammen, so zeigt sich, daß in der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen die Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitszeit überwiegen; an zweiter Stelle in der Häufigkeit der Anwendung stehen verschiedene Formen des Personalabbaus (vgl. Tabelle B 4); relativ wenig verbreitet sind dagegen arbeitsbeschaffende und arbeitserhaltende beschäftigungspolitische Maßnahmen (wobei nochmals zu betonen ist, daß hier sicherlich wichtige Maßnahmen, wie Ausweitung der Lagerhaltung, nicht erfaßt sind).

**Tabelle B 4:** Rangfolge der Häufigkeit beschäftigungspolitischer Maßnahmen für die Gesamtheit der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten

Maßnahme	durchgeführt in . . . %	
	aller Betriebe	der Betriebe mit Maßnahmen
Basis (absolut)	1618	1332
Reduzierung von Überstunden	68,2	82,8
Entlassungen	50,1	60,9
Einstellungssperre	35,0	42,6
Kurzarbeit	29,9	36,3
Abbau von Sonderschichten	11,4	13,8
Weniger Leiharbeitskräfte	11,1	13,5
Reduzierung von Fremdaufträgen	9,6	11,6
Vorzeitige Pensionierung	9,5	11,6
Aufhebungsverträge	4,2	5,1
Sozialplan	3,9	4,7
Überbrückung durch eigene Weiterbildung	2,3	2,8
Keine dieser Maßnahmen	16,7	–
Keine Angabe	1,0	–
Betriebe mit Maßnahmen	82,3	100,0

ISF/SB-Betriebserberhebung 1975 – gewichtet



Mit Abstand am häufigsten wurden in der Gesamtheit *Überstunden abgebaut*, was gleichzeitig ein Hinweis darauf ist, wie weit verbreitet dieses — vor allem aus gewerkschaftspolitischer Perspektive — nicht unproblematische Instrument zur Ausweitung des betrieblichen Arbeitsvolumens, vor dem jeweiligen Beschäftigungseinbruch war.<sup>2</sup> Mehr als zwei Drittel aller Betriebe, das sind mehr als 80 % aller Unternehmen, die überhaupt beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten, kürzten das betrieblich verfügbare Arbeitsvolumen durch den Abbau von Überstunden.

In der Häufigkeit gleich an zweiter Stelle folgt die traditionelle Form des Personalabbaus: die Hälfte aller Betriebe (oder 60 % derjenigen mit Maßnahmen) haben *Entlassungen vorgenommen*.

Ebenfalls noch relativ weit verbreitet waren *Einstellungssperren* (35 % bzw. 43 %), d. h. die Nutzung der Fluktuation zur Verringerung des Beschäftigtenstands und *Kurzarbeit* (30 % bzw. 37 %).

In eine dritte Gruppe gehören Maßnahmen, die aufgrund der gegebenen Voraussetzungen zum Teil nicht überall anwendbar sind und jeweils in rund 10 % der Unternehmen durchgeführt wurden. Es handelt sich um den *Abbau von Sonderschichten* (eine nur in bestimmten Produktionsbetrieben übliche Form von Mehrarbeit), um die *Reduzierung von Leiharbeitskräften* und *Fremdaufträgen* (betriebliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, durch die jedoch Beschäftigungsprobleme weitergewälzt werden) und schließlich um *vorzeitige Pensionierungen* (als spezifische Form des Personalabbaus).

Nur in wenigen Unternehmen erfolgte der Personalabbau über *Aufhebungsverträge* oder mußte ein Sozialplan aufgrund erheblicher Nachteile für die Belegschaft geschlossen werden. Nur ein Bruchteil von 2,3 % der Unternehmen hat Beschäftigungsprobleme durch eine *Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung* gemindert und dadurch zu einer tatsächlichen Problemlösung auf betrieblicher Ebene beigetragen.

Häufig reicht die Anwendung einer einzelnen Maßnahme nicht aus, um das Beschäftigungsproblem zu bewältigen. Dazu kommt, daß bei der insbesondere zu Beginn eines konjunkturellen Umbruchs verbreiteten Unsicherheit über die Entwicklung der weiteren Absatzchancen, bei den ersten Anzeichen häufig zunächst nur relativ »schwache« Maßnahmen eingesetzt werden (z. B. Einstellungsbeschränkungen oder Einstellungssperre zur Nutzung der Fluktuation), die dann bei weiterhin negativer Entwicklung durch andere, u. U. »schärfere« Maßnahmen ergänzt werden müssen. Es interessiert daher, welche typischen Kombinationen von Maßnahmen in den Betrieben in welcher zeitlichen Abfolge gewählt worden sind.<sup>3</sup>

Von den rund vier Fünfteln aller in der Betriebserhebung 1975 erfaßten Unternehmen, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen einsetzten, haben:

- 19,5 % nur eine Maßnahme
- 27,3 % zwei Maßnahmen
- 24,5 % drei Maßnahmen
- 28,7 % vier oder mehr Maßnahmen genutzt.<sup>4</sup>

Von Betrieben, die nur eine der erfaßten Maßnahmen nutzten, haben rund

- 55 % ausschließlich Überstunden abgebaut

2 Extensives Verfahren von Überstunden und auch Sonderschichten bedeutet, daß der Betrieb vermeidet, die Beschäftigtenzahl entsprechend auszuweiten und dadurch die durch die Gewerkschaften erreichte Verkürzung der Arbeitszeit zur Verbesserung der Reproduktionsbedingungen der Arbeitskräfte in der Realität teilweise zurückgenommen wird. In der speziellen Situation allgemeiner Unterbeschäftigung kommt hinzu, daß durch Mehrarbeit Möglichkeiten zur Wiederbeschäftigung von Arbeitslosen und sonstigen Erwerbslosen verringert werden.

3 Zur Zeitstruktur des Maßnahmenensatzes liegen aus der »Betriebserhebung 1975« keine Angaben vor, hierzu sei auf die in Teil C dargestellten Ergebnisse der betrieblichen Einzelfalluntersuchungen verwiesen.

4 Aus datentechnischen Gründen konnten hier nur zehn der elf erfaßten Anpassungsmaßnahmen berücksichtigt werden; die »Erstellung eines Sozialplans« ist hier nicht ausgewertet.

- 16 % nur Arbeitskräfte entlassen
- 12 % ausschließlich durch Kurzarbeit das Arbeitsvolumen verringert und
- 7 % durch Einstellungssperre die Beschäftigtenzahl verringert.

Die restlichen 10 % hatte eine der verbleibenden Maßnahmen eingesetzt (vgl. Tabelle B 5).

Die Daten in Tabelle B 5 geben Aufschluß darüber, welche *Maßnahmenpaare* in der Gesamtheit der durch die Erhebung erfaßten Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten (und mindestens 50 Beschäftigte hatten), am häufigsten waren.<sup>5</sup> Die generell in der Gesamtheit am weitesten verbreiteten Anpassungsmaßnahmen treten auch am häufigsten in Zweier-Kombination auf. Dabei blieb zunächst unberücksichtigt, inwieweit die Betriebe neben beiden jeweils erfaßten Maßnahmen noch weitere durchgeführt haben.

Demnach hat etwa die Hälfte der Betriebe das Arbeitsvolumen durch Überstundenabbau und Entlassungen verringert, in je rund einem Drittel der Betriebe wurden neben Überstundenabbau auch Einstellungssperren verhängt oder Kurzarbeit durchgeführt; Entlassungen in Kombination mit Einstellungssperre oder Kurzarbeit gab es jeweils in mehr als einem Viertel der Unternehmen und schließlich haben knapp ein Fünftel Einstellungssperre und Kurzarbeit kombiniert.

Neben der Häufigkeit bestimmter Kombinationen interessiert auch, wie typisch eine Kombination ist, d. h. wie wahrscheinlich es ist, daß beim Auftreten einer Maßnahme auch eine bestimmte andere gewählt worden ist. Die Werte über den wechselseitigen Zusammenhang zwischen jeweils zwei verschiedenen Maßnahmen können der folgenden Tabelle B 6 entnommen werden.

Daraus ist beispielsweise erkennbar, daß mehr als 90 % der allerdings wenigen Betriebe, die einen Sozialplan durchgeführt haben, das Arbeitsvolumen über die Reduzierung von Überstunden und durch Entlassungen verringert haben. Umgekehrt wurde ein Sozialplan nur in 5 % der Betriebe mit Überstundenabbau und in 7 % der Betriebe mit Entlassungen durchgeführt.

Vergleicht man die in den Spalten der Tabellen angegebenen Werte mit dem Durchschnittswert (dieser gibt jeweils an, welcher Anteil der übrigen Maßnahmen mit einer bestimmten Maßnahme kombiniert worden ist), so wird erkennbar, welche Maßnahmen überdurchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich miteinander kombiniert worden sind.

Weiteren Aufschluß über die Struktur der von den Betrieben gewählten Maßnahmen gibt der Indikator *Maßnahmendichte*.

Daraus geht beispielsweise hervor, daß die relativ große Zahl von Betrieben, die Überstunden reduziert haben, außerdem durchschnittlich mehr als zwei weitere Maßnahmen angewandt haben, während die relativ wenigen Betriebe, die Aufhebungsverträge angeboten haben oder einen Sozialplan durchführen mußten, jeweils vier weitere Maßnahmen zur Anpassung der Beschäftigung nutzten.

5 Wenn ein Betrieb in diesem Zeitraum mehrere verschiedene Anpassungsmaßnahmen gewählt hat, bedeutet dies nicht unbedingt, daß diese im Rahmen einer bestimmten beschäftigungspolitischen Aktion tatsächlich miteinander kombiniert angewandt worden sind. U. U. können zwischen der Anwendung von zwei Maßnahmen mehrere Monate liegen. Bei der Befragung wurde auch nicht erfaßt, ob beispielsweise eine oder mehrere Kurzarbeitsperioden, Entlassungsaktionen usw. durchgeführt worden sind. Wenn daher im folgenden von Maßnahmenkombination gesprochen wird, so heißt dies lediglich, daß ein Unternehmen in dem erfaßten Zeitraum mehrere Maßnahmen angewandt hat.

Tabelle B 5: Verbreitung von Maßnahmenpaaren in der Gesamtheit\*)

(Angaben in %)

Maßnahme . . . trat zusammen auf mit Maßnahme . . . in % der Betriebe	Überbrückung durch eigene Weiterbildung	Reduzierung von Fremdaufträgen	Weniger Leiharbeitskräfte	Reduzierung von Überstunden	Abbau von Sonderschichten	Kurzarbeit	Einstellungssperre	Aufhebungsverträge	Vorzeitige Pensionierung	Entlassungen
Reduzierung von Fremdaufträgen	0,8									
Weniger Leiharbeitskräfte	0,2	3,0								
Reduzierung von Überstunden	2,3	10,1	11,6							
Abbau von Sonderschichten	0,7	2,6	2,3	13,6						
Kurzarbeit	0,5	4,6	3,5	30,6	7,4					
Einstellungssperre	1,4	6,8	5,4	36,7	8,3	17,5				
Aufhebungsverträge	0,4	1,2	1,2	4,7	1,6	2,3	3,1			
Vorzeitige Pensionierung	0,4	1,4	1,7	10,0	2,6	5,9	6,4	2,3		
Entlassungen	1,2	6,4	8,3	50,9	9,9	27,3	28,8	4,4	9,1	
Erstellung eines Sozialplans	0,2	1,1	1,0	4,3	0,8	2,0	2,9	1,4	1,7	4,3
Maßnahme wurde alleine durchgeführt	0,4	0,6	0,8	10,8	0,1	2,3	1,3	0,0	0,3	3,1

\*) bezogen auf Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten, die überhaupt Maßnahmen durchgeführt haben.

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

**Tabelle B 6:** Wechselsetziger Zusammenhang der verschiedenen beschäftigungspolitischen Maßnahmen \*) (Mehrfachnennungen – Angaben in %)

	Überbrückung durch eigene Weiterbildung	Reduzierung von Fremdaufträgen	Weniger Leiharbeitskräfte	Reduzierung von Überstunden	Abbau von Sonderschichten	Kurzarbeit	Einstellungssperre	Aufhebungsverträge	Vorzeitige Pensionierung	Entlassungen	Erstellung eines Sozialplans
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen		27,0	8,1	81,1	24,3	16,2	48,6	13,5	13,5	43,2	5,4
Reduzierung von Fremdaufträgen	6,5		25,8	87,1	22,6	39,4	58,1	10,3	12,3	54,8	9,0
Weniger Leiharbeitskräfte	1,7	22,2		86,1	16,7	25,6	40,0	8,9	12,8	61,7	7,2
Reduzierung von Überstunden	2,7	12,2	14,1		16,4	36,9	44,3	5,6	12,1	61,5	5,2
Abbau von Sonderschichten	4,9	19,0	16,3	98,4		53,8	59,8	11,4	18,5	71,7	6,0
Kurzarbeit	1,2	12,6	9,5	84,1	20,5		48,1	6,4	16,3	75,2	5,6
Einstellungssperre	3,2	15,9	12,7	86,2	19,4	41,1		7,2	15,0	67,7	6,9
Aufhebungsverträge	7,4	23,5	23,5	91,2	30,9	45,6	60,3		44,1	86,8	26,5
Vorzeitige Pensionierung	3,2	12,3	14,9	86,4	22,1	51,3	55,2	19,5		78,6	14,9
Entlassungen	2,0	10,5	13,7	83,6	16,3	44,9	47,3	7,3	14,9		7,0
Erstellung eines Sozialplans	3,2	22,2	20,6	90,5	17,5	42,9	61,9	28,6	36,5	90,5	
Durchschnittswert in % <sup>1)</sup>	2,8	13,8	14,0	86,1	18,3	40,7	48,2	8,0	15,1	67,0	7,0
Maßnahmendichte <sup>2)</sup>	2,81	3,26	2,83	2,11	3,60	2,80	2,75	4,40	3,58	2,48	4,14

\*) bezogen auf alle Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten, die überhaupt Maßnahmen durchführten (...% der Betriebe, die die Maßnahme in der Zeile durchführten, haben auch die Maßnahme in der Spalte angewandt)

1) Der Durchschnittswert drückt aus, welcher Anteil aller übrigen Maßnahmen mit der jeweiligen Maßnahme kombiniert worden ist.

2) Die Maßnahmendichte gibt hier an, wieviele zusätzliche Maßnahmen durchschnittlich mit der jeweiligen Maßnahme kombiniert worden sind.

ISF/SP – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

Offensichtlich haben verschiedene Maßnahmen nur teilweise alternativen Funktion, ihr Einsatz scheint dagegen an bestimmte Bedingungen des Betriebs oder der beschäftigungspolitischen Probleme gebunden. Denn im allgemeinen wird eine Maßnahme mit umso mehr anderen kombiniert, je seltener sie insgesamt auftritt. Dies kann entweder bedeuten, daß seltene Maßnahmen (wie etwa das Angebot von Aufhebungsverträgen) nur dann durchgeführt werden, wenn das Anpassungsvolumen anderer Maßnahmen ausgeschöpft ist, d. h. wenn ein Betrieb einen besonders hohen Anpassungseffekt zu erzielen hatte, oder daß sich die seltenen Maßnahmen auf eine relativ geringe Zahl von Betrieben konzentrieren, die generell ein vielfältiges beschäftigungspolitisches Instrumentarium anwandten. Darauf wird noch näher einzugehen sein.

### 3. Maßnahmenbündel und Reaktionstypen

Weitere Hinweise auf die typischen Reaktionen der Betriebe auf den Beschäftigungseinbruch ergeben sich, wenn nicht nur Maßnahmepaare bzw. Zweierkombinationen (ohne Rücksicht darauf, ob und welche sonstigen Maßnahmen getroffen worden sind) untersucht werden, sondern jeweils das gesamte Maßnahmenbündel eines Betriebs in die Betrachtung einbezogen wird. Eine entsprechende Auswertung zeigt ein recht vielfältiges Bild betrieblicher Reaktionsweisen.<sup>6</sup>

Setzt man als Untergrenze für eine häufige Reaktionsweise, daß die Maßnahme bzw. das Maßnahmenbündel in mindestens 2,5 % aller erfaßten Betriebe (mit 50 und mehr Beschäftigten) bzw. in mindestens 3 % der Betriebe mit Maßnahmen, gewählt worden ist, so ergeben sich die in Tabelle B 7 aufgeführten sieben verschiedenen Reaktionsformen.

- Die relativ häufigste Reaktion bestand allein in der Reduzierung von Überstunden; knapp 11 % der Betriebe, die überhaupt Maßnahmen durchführten, konnten offenbar damit das Beschäftigungsproblem bewältigen.
- Die Reduzierung von Überstunden spielte auch bei fast allen anderen, relativ häufigen Reaktionsformen eine Rolle; das ist lediglich nicht der Fall bei der Gruppe von ca. 3 % der Betriebe mit Maßnahmen, die nur Entlassungen durchgeführt haben.
- Im übrigen bestehen die häufigeren Maßnahmenbündel — in weitgehender Übereinstimmung mit der Ifo-Erhebung — in einer Kombinatorik der bereits genannten, insgesamt relativ weit verbreiteten Einzelmaßnahmen (Entlassungen, Einstellungssperre, Kurzarbeit).

Durch diese sieben häufigsten Reaktionsformen ist jedoch nicht einmal ganz die Hälfte (46 %) der Betriebe, die überhaupt Maßnahmen durchführten, erfaßt. Die Mehrheit der Betriebe hatte dagegen (zum kleineren Teil) einzelne andere Maßnahmen bzw. (zum größeren Teil) andere Maßnahmenbündel eingesetzt.

6 Aus datentechnischen Gründen konnten bei diesem Auswertungsgang (über Vektoranalyse) nur zehn der elf erfaßten Maßnahmen berücksichtigt werden. Die insgesamt relativ wenig verbreitete »Erstellung eines Sozialplans«, die ohnehin häufig eher als Folge sonstiger beschäftigungspolitischer Maßnahmen zu interpretieren ist, wurde daher hier nicht mit ausgewertet. Dies bedeutet andererseits, daß die Maßnahmenbündel verschiedener Betriebe noch unterschiedlicher sind, als es in den folgenden Auswertungen zum Ausdruck kommt, insbesondere auch, wenn man bedenkt, daß wichtige beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen, wie etwa die Ausdehnung der Lagerhaltung, hier nicht erfaßt worden sind.

**Tabelle B 7:** Häufigste Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel in der Gesamtheit der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten

Maßnahmen ( –bündel)	durchgeführt in ... %	
	aller Betriebe	der Betriebe mit Maßnahmen
Basis	1618	1332
allein Reduzierung von Überstunden	8,9	10,8
Reduzierung von Überstunden + Entlassungen	7,1	8,6
Reduzierung von Überstunden + Kurzarbeit + Entlassungen	5,7	7,0
Reduzierung von Überstunden + Einstellungssperre + Entlassungen	4,6	5,6
Reduzierung von Überstunden + Kurzarbeit + Einstellungssperre + Entlassungen	4,3	5,3
Reduzierung von Überstunden + Einstellungssperre	4,3	5,3
allein Entlassungen	2,5	3,1
zusammen	37,4	45,7
andere Maßnahmenbündel	44,9	54,3
keine Maßnahmen bzw. K.A.	17,7	–
Summe	100,0	100,0

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

Etwa drei Viertel aller Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchführten, läßt sich erfassen, wenn man alle Reaktionsweisen, bzw. Maßnahmenbündel berücksichtigt, die von mindestens zehn Betrieben (das entspricht 0,75 % aller Betriebe mit Maßnahmen) getroffen worden sind. Faßt man dabei nach systematischen Gesichtspunkten jeweils ähnliche Reaktionsweisen zusammen, so lassen sich — allerdings nicht ohne eine gewisse Willkürlichkeit — sieben *Reaktionstypen* aus den rund dreißig häufigsten Maßnahmenbündeln bilden. Diese sind im folgenden kurz darzustellen.

Zu den ersten vier Reaktionstypen, zählen Betriebe, die — zumeist in Kombination mit anderen Maßnahmen — Entlassungen durchgeführt haben, während bei den Reaktionstypen V bis VII Entlassungen vermieden worden sind.

**Reaktionstyp I:** Nur Personalabbau

Zahl der Betriebe	41	30	zus. 71
in % *)	3,1	2,3	5,3
<b>Maßnahmen</b>			
Einstellungssperre		x	(x)
Entlassungen	x	x	x
<b>Maßnahmendichte</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>

\* Die %-Angaben beziehen sich jeweils auf die Teilgesamtheit der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten, die mindestens eine der beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben (N = 1332).

Den Reaktionstyp I bilden rund 70 Betriebe (das sind 5,3 % aller Betriebe mit Maßnahmen), die entweder ausschließlich Arbeitskräfte entlassen haben oder diese Maßnahme mit Einstellungssperren kombinierten. Hier handelt es sich um eine relativ undifferenzierte Beschäftigungspolitik, was im niedrigen Wert des Indikators Maßnahmendichte zum Ausdruck kommt.

**Reaktionstyp II:** Arbeitszeitreduzierung und Personalabbau

Zahl der Betriebe	14	74	12	14	70	12	12	21	15	12	zus. 256
in %	1,1	5,6	0,9	1,1	5,3	0,9	0,9	1,6	1,1	0,9	19,2
<b>Maßnahmen</b>											
Reduzierung von Überstunden	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Abbau von Sonderschichten							x	x	x	x	(x)
Kurzarbeit				x	x	x		x	x		(x)
Einstellungssperre		x	x		x	x	x	x	x	x	(x)
Vorzeitige Pensionierung	x		x	x		x	x		x		(x)
Entlassungen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Maßnahmendichte</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4,0</b>

Im Reaktionstyp II sind zehn verschiedene Maßnahmenbündel zusammengefaßt; alle Maßnahmenbündel enthalten hier Entlassungen und Überstundenreduzierung. Darüber hinaus sind hier andere Formen des Personalabbaus und der Arbeitszeitverkürzung von Bedeutung. Die Maßnahmendichte hat mit durchschnittlich 4,0 den höchsten Wert aller Reaktionstypen. Etwa 19 % der Betriebe mit Maßnahmen gehören diesem Typ an.

### Reaktionstyp III: Arbeitszeitreduzierung und Entlassungen

Zahl der Betriebe	93	115	10	16	22	zus. 256
in %	7,0	8,6	0,8	1,2	1,7	19,2
<b>Maßnahmen</b>						
Reduzierung von Überstunden	x	x	x	x		(x)
Abbau von Sonderschichten			x	x		(x)
Kurzarbeit	x			x	x	(x)
Entlassungen	x	x	x	x	x	(x)
<b>Maßnahmendichte</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>

Der Reaktionstyp III unterscheidet sich dadurch von Reaktionstyp II, daß neben den verschiedenen Maßnahmen der Arbeitszeitreduzierung Personalabbau nur über Entlassungen und nicht auch durch andere Personalabbaumaßnahmen durchgeführt worden ist. Entsprechend ist die Maßnahmendichte geringer; zu diesem Reaktionstyp gehören gleich viele Betriebe wie zum Reaktionstyp II.

### Reaktionstyp IV: Personalabbau, Überstundenreduzierung und "Stabilisierungsmaßnahmen"

Zahl der Betriebe	13	14	25	zus. 52
in %	1,0	1,1	1,9	3,9
<b>Maßnahmen</b>				
Reduzierung von Fremdaufträgen		x		(x)
Weniger Leiharbeitskräfte	x		x	(x)
Reduzierung von Überstunden	x	x	x	x
Einstellungssperre	x	x		(x)
Entlassungen	x	x	x	x
<b>Maßnahmendichte</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3,5</b>

Zum Reaktionstyp IV gehören knapp 4 % der erfaßten Betriebe mit Maßnahmen. Die durchschnittliche Maßnahmendichte ist mit 3,5 % relativ hoch. Neben Entlassungen, Einstellungssperre und Überstundenreduzierung spielen hier auch die Maßnahmen eine Rolle, die zur Stabilisierung des betrieblichen Beschäftigungsvolumens (der festgestellten Arbeitskräfte) beitragen, nämlich die Reduzierung von Fremdaufträgen sowie der Abbau von Leiharbeitskräften.



Es ist anzunehmen, daß der Beschäftigungseinbruch bei den Betrieben, die den Reaktionstypen II, III und IV zuzurechnen sind, relativ stark ausgeprägt war, denn hier wurden zum einen überall Entlassungen vorgenommen, zum anderen war die Maßnahmendichte relativ hoch. Dagegen dürfte für die folgenden Reaktionstypen V bis VII ein geringerer Beschäftigungseinbruch charakteristisch gewesen sein: außer Einstellungssperre gibt es keine Personalabbaumaßnahmen; die Maßnahmendichte hat geringere Werte.

**Reaktionstyp V: Arbeitszeitreduzierung und Einstellungssperre**

Zahl der Betriebe	17	70	24	11	zus. 122
in %	1,3	5,3	0,8	0,8	9,2
<b>Maßnahmen</b>					
Reduzierung von Überstunden		x	x	x	(x)
Abbau von Sonderschichten				x	(x)
Kurzarbeit			x		(x)
Einstellungssperre	x	x	x	x	x
Maßnahmendichte	1	2	3	3	2,2

Zu diesem Reaktionstyp V gehören rund 9 % der Betriebe; in allen wurde dadurch Personalabbau betrieben, daß Fluktuationsabgänge nicht ersetzt wurden; außerdem wurde zumeist durch verschiedene Formen der Arbeitszeitverkürzung das Arbeitsvolumen vermindert.

**Reaktionstyp VI: Nur Arbeitszeitreduzierung**

Zahl der Betriebe	30	30	zus. 60
in %	2,3	2,3	4,5
<b>Maßnahmen</b>			
Reduzierung von Überstunden		x	(x)
Kurzarbeit	x	x	x
Maßnahmendichte	1	2	1,5

Zu diesem Typ gehören eine Gruppe von Betrieben, in denen nur Kurzarbeit durchgeführt worden ist, sowie eine andere — gleich große Teilgruppe — in der das Arbeitsvolumen durch Überstundenabbau und Kurzarbeit vermindert wurde.

**Reaktionstyp VII: Arbeitszeitreduzierung und "Stabilisierungsmaßnahmen"**

Zahl der Betriebe	21	13	10	19	144	zus. 207
in %	1,6	1,0	0,8	1,4	10,8	15,5
<b>Maßnahmen</b>						
Reduzierung von Fremdaufträgen		x				(x)
Weniger Leiharbeitskräfte	x		x			(x)
Reduzierung von Überstunden	x	x	x	x	x	x
Abbau von Sonderschichten				x		(x)
<b>Maßnahmendichte</b>	2	2	1	2	1	1,3

In diesem Reaktionstyp VII sind Betriebe zusammengefaßt, die entweder nur Arbeitszeitreduzierung durch Abbau von Mehrarbeit (nicht jedoch durch Kurzarbeit!) durchführten oder solche Maßnahmen mit der Reduzierung von Fremdaufträgen bzw. dem Abbau von Leiharbeitskräften kombinierten. Mit rund 15,5 % der Betriebe mit Maßnahmen ist diese Gruppe relativ groß, was vor allem darauf zurückzuführen ist, daß hierzu die Betriebe gezählt wurden, die ausschließlich durch Überstundenreduzierung das Arbeitsvolumen an die verschlechterte Auftragslage angepaßt hatten.

Durch die aufgeführten sieben Reaktionstypen sind etwas mehr als drei Viertel aller Betriebe erfaßt, die überhaupt beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten. Das restliche knappe Viertel hat jeweils sehr spezifische, d. h. nur von einer sehr kleinen Zahl von Betrieben gewählte Maßnahmenbündel aufzuweisen. Fast zwei Drittel der durch die Reaktionstypen erfaßten Betriebe hat Entlassungen durchgeführt (Typen I—IV), in nur einem Drittel konnte dagegen auf einen aktiven Personalabbau verzichtet werden.

Sucht man nach einer vereinfachten Typisierung der betrieblichen Reaktionsweisen auf den Beschäftigungseinbruch, so können die Betriebe — entsprechend der Nutzung der in mancher Hinsicht schwerwiegendsten Maßnahme, nämlich der Entlassungen, in drei Gruppen unterteilt werden (wobei hier alle Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen einsetzten, erfaßt sind).

Tabelle B 8 macht nochmals deutlich, daß einerseits zwar nur eine relativ kleine Zahl von Betrieben das Beschäftigungsvolumen ausschließlich über Entlassungen angepaßt hat, daß andererseits die Hälfte aller Betriebe bzw. drei Fünftel der Betriebe mit Maßnahmen zu dieser Form des Personalabbaus gegriffen hatten, während knapp ein Drittel aller bzw. zwei Fünftel der Betriebe mit Maßnahmen ausschließlich andere Anpassungsmöglichkeiten eingesetzt hatten. Auf die Frage, ob dies ausschließlich durch das Ausmaß des Absatzeinbruchs oder (auch) durch eine unterschiedliche Orientierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik begründet ist, wird noch einzugehen sein.

**Tabelle B8:** Maßnahmenbündel mit bzw. ohne Entlassungen in der Gesamtheit der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten

Maßnahmen (-bündel)	durchgeführt in ... %	
	aller Betriebe	der Betriebe mit Maßnahmen
Basis	1618	1332
allein Entlassungen	2,5	3,1
Entlassungen und andere Maßnahmen	47,6	57,9
Maßnahmen, aber keine Entlassungen	32,1	39,0
zusammen	82,3	100,0
keine Maßnahmen bzw. K.A.	17,7	–
Summe	100,0	100,0

ISF/SB–Betriebserhebung 1975 – gewichtet

#### 4. Maßnahmenwahl und Veränderung des Beschäftigtenstands

Wie bereits angemerkt, konnte in der Betriebserhebung 1975 das Anpassungsvolumen einzelner Maßnahmen bzw. ihr relatives Gewicht in der Beschäftigungspolitik der Unternehmen nicht erfaßt werden. Festgehalten wurde jedoch die jeweilige Beschäftigtenzahl in den Jahren 1970 bis 1975. Daraus lassen sich die Veränderungen im Beschäftigtenstand während der Krisenjahre berechnen.

Im folgenden wird nun ermittelt, wie die Art der gewählten Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel mit der Veränderung des Beschäftigtenstands während der Jahre 1973–75 zusammenhängt; gleichzeitig läßt sich angeben, welche Anteile der durch die Erhebung indirekt erfaßten Beschäftigten mit welchen Formen betrieblicher Beschäftigungspolitik in den Krisenjahren konfrontiert waren. Es zeigen sich sehr deutliche Zusammenhänge zwischen der Maßnahmenstruktur, der Maßnahmendichte und der Veränderung des Beschäftigtenstands (vgl. Tabelle B 9):

**Tabelle B 9: Maßnahmenwahl und Veränderung des Beschäftigtenstands**

Reaktionstypen	Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl in % von ...		Durchschn. Beschäftigtenzahl pro Betrieb		Anteil der Beschäftigten an der Gesamtzahl von		Zahl der Betriebe		Maßnahmendichte	
	1973-74	1974-75	1973-75	1975	allen Betr.	Betr. m. Maßn.	abs.	%	abs.	%
	%	%	%	abs.	%	%				
I. Nur Personalabbau	-8,9	-0,9	-9,8	144	2,2	2,5	287	17,7	1,4	
II. Arbeitszeitreduz. + Personalabbau	-6,5	-4,6	-10,8	278	15,0	17,3	72	4,4	4,0	
III. Arbeitszeitreduz. + Entlassungen	-5,3	-3,7	-8,9	162	8,8	10,2	253	15,6	2,5	
IV. Personalabbau + Überstr. reduzierung + "Stabilisierungsmaßnahmen"	-5,2	-3,8	-8,8	140	1,5	1,8	256	15,8	3,5	
Reaktionstypen I-IV (m. Entlassungen)	-6,4	-4,0	-10,1	205	27,5	31,8	868	53,6	3,1	
V. Arbeitszeitreduz. + Einstellungsperre	-0,7	-0,9	-1,6	244	6,3	7,3	52	3,2	2,2	
VI. Nur Arbeitszeitreduzierung	-1,6	+3,7	+2,0	154	1,9	2,2	121	7,5	1,5	
VII. Arbeitszeitreduz. + "Stabilisierungsmaßn.	-1,4	+2,7	+1,3	241	12,1	14,0	59	3,6	1,3	
Reaktionstypen V-VII (oh. Entlassungen)	-1,2	+1,7	+0,4	230	20,3	23,5	232	14,3	1,6	
Sonstige Maßnahmen (-bündel)	-2,1	-2,9	-4,9	645	38,8	44,7	282	17,4	4,5	
<b>Maßnahmen (-bündel)</b>										
- Allein Entlassungen	-11,3	+8,5	-3,7	110	1,0	1,1	41	2,5	1,0	
- Entlassungen u. andere Maßnahmen	-5,5	-4,3	-9,6	287	47,2	54,4	771	47,6	3,5	
- Maßnahmen, aber keine Entlassungen	-0,3	-0,3	-0,6	349	38,6	44,5	520	32,1	2,2	
Alle Betriebe mit Maßnahmen	-3,4	-2,5	-5,8	306	86,8	100,0	1332	82,3	2,9	
Betriebe ohne Maßnahmen	+2,2	+7,6	+9,9	216	12,5	-	271	16,7	0,0	
K.A. bei Maßnahmen	-1,3	-13,5	-14,6	229	0,8	-	16	1,0	-	
<b>Gesamt</b>	-2,7	-1,4	-4,1	290	100,1	-	1619	100,0	2,4	

ISF/SB-Betriebsbeschreibung 1975 - gewichtet

- Die Betriebe, die einem der Reaktionstypen I bis IV zugeordnet wurden und die alle neben anderen Maßnahmen auch Entlassungen durchgeführt hatten, haben die Beschäftigtenzahl zwischen 1973 und 1975 um rund 10 % vermindert. Daraus geht hervor, daß Entlassungen und andere Formen des Personalabbaus in der Beschäftigungspolitik dieser Unternehmen erhebliches Gewicht hatten.  
Fast die Hälfte der Betriebe, die überhaupt Anpassungsmaßnahmen durchführten, wählten einen der Reaktionstypen I bis IV; die durchschnittliche Betriebsgröße liegt unter der der Gesamtheit dieser Unternehmen; dementsprechend sind nur knapp ein Drittel der Beschäftigten aller Unternehmen mit Maßnahmen mit diesen Formen der Beschäftigungspolitik konfrontiert gewesen. (Diese Aussage bezieht sich auf die Beschäftigtenzahl 1975; 1973 hatten diese Betriebe zusammen etwas mehr als ein Drittel aller Beschäftigten.)
- Denjenigen Unternehmen, die den Reaktionstypen V bis VII zugeordnet wurden, ist zwischen 1973 und 75 insgesamt eine Politik der Stabilisierung des Beschäftigtenstands gelungen. Dabei hat es zwischen 1973 und 74 bei allen Reaktionstypen eine vergleichsweise geringe Abnahme der Beschäftigtenzahl gegeben; bis Mitte 1975 weiteten jedoch die Betriebe mit den Reaktionstypen VI und VII die Beschäftigtenzahl wieder aus, so daß sich insgesamt ein geringfügig positiver Saldo der Beschäftigtenentwicklung ergab.  
Knapp ein Drittel der Betriebe wurde diesen Reaktionstypen zugeordnet; die durchschnittliche Betriebsgröße liegt ebenfalls unter dem Durchschnitt der Gesamtheit. so daß nur knapp ein Viertel der Beschäftigten mit diesen Formen betrieblicher Beschäftigungspolitik konfrontiert waren.  
Dagegen sind die Unternehmen, die keinem der Reaktionstypen zuzuordnen waren, überdurchschnittlich groß; es handelt sich um gut ein Fünftel der Gesamtheit, auf die jedoch rund 45 % des Beschäftigtenstands aller Betriebe mit Maßnahmen entfallen. Bei diesen Unternehmen gab es zwischen 1973 und 75 einen Personalabbau um knapp 5 %; dabei war die Reduktion des Beschäftigtenstands von 1974 bis Mitte 1975 stärker ausgeprägt als zwischen 1973 bis 1974.
- Die Maßnahmendichte war durchschnittlich bei den Unternehmen mit einem starken Personalabbau deutlich höher als bei den anderen. Dies unterstreicht die Abhängigkeit dieses Indikators bei der Größe der zu bewältigenden beschäftigungspolitischen Probleme. Die höchste Maßnahmendichte weisen jedoch die keinem der Reaktionstypen zuordenbaren Betriebe auf; da die Personalabbauquote hier nicht einmal halb so hoch war, wie diejenige der Betriebe der Reaktionstypen I bis IV, ist dies ein deutlicher Hinweis auf die grundsätzlich differenziertere, die breite Palette unterschiedlicher Anpassungsmaßnahmen nutzende Beschäftigungspolitik dieser überdurchschnittlich großen Unternehmen.
- Im Gegensatz zur Restgruppe der größeren Unternehmen lag der Schwerpunkt des Personalabbaus bei den Unternehmen, die den Reaktionstypen zugeordnet wurden, bereits zwischen den Jahren 1973 und 1974; außerdem deutet sich an, daß der Zeitpunkt des Personalabbaus umso früher liegt, je weniger differenziert das beschäftigungspolitische Instrumentarium ist.

So haben beispielsweise die Unternehmen des Reaktionstypus I die Beschäftigtenzahl zwischen 1973 und 1974 um knapp 9 %, zwischen 1974 und Mitte 1975 dagegen nur noch um knapp 1 % reduziert, während bei den Unternehmen mit einer differenzierteren Beschäftigungspolitik (Reaktionstyp II bis IV) eine gleichmäßigere Verteilung auf den gesamten Zeitraum erfolgte (rechnet man die Personalabbauquoten von 1974 bis Mitte 1975 auf das gesamte Jahr um, so wird noch deutlicher, daß der Personalabbau hier schwerpunktmäßig erst später erfolgte).

Weitere Aufschlüsse über den Zusammenhang zwischen Maßnahmenwahl und Veränderung des Beschäftigtenstands ergeben sich, wenn man nach Maßnahmebündeln mit und ohne Entlassungen unterscheidet.

- Bei den Betrieben, die ausschließlich Entlassungen durchführten, handelt es sich um eine relativ kleine Gruppe von 3 % der Unternehmen, auf die nur 1 % der Beschäftigtenzahl (1975) aller Betriebe, die Maßnahmen durchführten, entfiel. Die Beschäftigtenzahl hat sich im Gesamtzeitraum nur in unterdurchschnittlichem Maße verringert; dabei war die Beschäftigungspolitik offensichtlich sehr wechselhaft: zwischen 1973 und 74 sank die Beschäftigtenzahl nämlich sehr stark um über 11 %, während sie bis Mitte 1975 wieder um 8,5 % zunahm. Abgesehen davon, daß hier eine sehr undifferenzierte Beschäftigungspolitik betrieben wurde, können für diese Unterschiede u. U. saisonale Einflüsse von Bedeutung sein.
- Am stärksten hat sich die Beschäftigtenzahl im gesamten Zeitraum bei den Unternehmen verringert, die Entlassungen mit anderen Anpassungsmaßnahmen kombinierten. Zu dieser Gruppe gehören knapp 58 % der Betriebe und 54 % der Beschäftigten. Der Personalabbau verteilt sich relativ gleichmäßig auf die beiden Teilperioden, wobei die Quote (auf volle Jahre umgerechnet) 1975 höher lag.
- Knapp 40 % der Betriebe mit 45 % der Beschäftigten setzten nur andere Maßnahmen als Entlassungen ein. Hier ist insgesamt ein nur sehr geringer Personalabbau von 0,6 % zu verzeichnen, der sich gleichmäßig auf die beiden Teilperioden aufteilte.

Insgesamt zeigten diese Ergebnisse sehr deutlich, daß zwischen der Art der gewählten Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel und der Veränderung des Beschäftigtenstands ein enger Zusammenhang besteht, obwohl ja in der Erhebung nicht im einzelnen erfaßt werden konnte, in welchem Umfang ein Betrieb beispielsweise Arbeitskräfte entlassen, Aufhebungsverträge abgeschlossen, Vorzeitpensionierungen durchgeführt hat usw. Offensichtlich gilt jedoch zumindest für den Durchschnitt der Betriebe, daß zu Personalabbaumaßnahmen — und insbesondere zu Entlassungen — nur gegriffen worden ist, wenn ein größerer Teil der Belegschaft abgebaut werden sollte. Daß es dabei in einzelnen Betrieben zu wesentlich stärkeren Personalabbauaktionen gekommen ist, als es die für Gruppen ausgewiesenen Quoten erkennen lassen, geht daraus hervor, daß es auch im betrachteten Zeitraum Betriebe gab, die die Beschäftigtenzahl erhöhten oder nach einem vorübergehenden Abschwung wieder hochgefahren hatten.

Im folgenden ist nun näher auf die Variationen der betrieblichen Beschäftigungspolitik nach Strukturmerkmalen, wie Wirtschaftszweig und Betriebsgröße einzugehen.

## II. Variationen der Beschäftigungspolitik nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen

Wie gezeigt, gibt es zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen deutliche Unterschiede in der Maßnahmendichte und in der Frage, inwieweit überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt worden sind. Im folgenden interessiert nun, inwieweit es Unterschiede in der Art der gewählten Maßnahmen, d. h. im Inhalt der Beschäftigungspolitik gibt, denn es ist davon auszugehen, daß nicht nur das Ausmaß der beschäftigungspolitischen Problematik, sondern auch die je spezifischen betrieblichen Bedingungen, wie z. B. die mit dem Wirtschaftszweig variierenden Charakteristiken des Produktionsprozesses oder die mit der Größe variierende Durchsetzungsfähigkeit betrieblicher Interessen, für die Struktur der gewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen von Bedeutung sind. Wir untersuchen zunächst den Einfluß des Wirtschaftszweigs, anschließend den der Betriebsgröße auf die Formen der Beschäftigungspolitik in der Krise.

### 1. Maßnahmestruktur nach Wirtschaftszweigen

In einem ersten Schritt wird die unterschiedliche Verbreitung einzelner Maßnahmen untersucht, in einem zweiten diejenige der gebildeten Reaktionstypen sowie die Wirkung der Beschäftigungspolitik auf die Größe des Personalstands.

#### a) Verbreitung einzelner Maßnahmen

Übereinstimmend ist in allen Wirtschaftsabteilungen wie auch in der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen die *Reduzierung von Überstunden* die häufigste beschäftigungspolitische Maßnahme:

Zwischen 62 % (Kreditinstitute — Versicherungen) und 91 % (Verkehr — Nachrichtenübermittlung) der Unternehmen in den einzelnen Wirtschaftszweigen, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen angewandt haben, haben auf diese Weise das betrieblich verfügbare Arbeitsvolumen verkürzt (vgl. Tabelle B 10).

An zweiter Stelle stehen in der Gesamtheit *Entlassungen*: dies ist auch bei vier der sieben Wirtschaftsabteilungen der Fall.

**Tabelle B 10:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Maßnahmendichte nach Wirtschaftsabteilungen \*)  
(Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Wirtschaftsabteilungen										Gesamt Nachrichten- übermittl. Beschäftigte
	Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Handel	Dienstlei- stungen, freie Berufe	Kreditinsti- tute, Versi- cherungen	Energie, Was- serversorgung, Bergbau	Verkehr, Nachrichten- übermittl.				
Basis gewichtet	260	864	264	120	50	18	44			1616	
(Basis ungewichtet)	(227)	(792)	(146)	(93)	(111)	(90)	(160)			(1615)	
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	1,0	1,6	6,1	8,0	14,4	8,7	3,1			2,8	
Reduzierung von Fremdaufträgen	11,3	13,6	3,6	16,6	2,3	5,0	13,5			11,6	
Weniger Leiharbeitskräfte	22,2	9,8	18,6	9,0	23,5	6,2	18,1			13,5	
Reduzierung von Überstunden	85,4	86,7	73,3	67,2	62,3	74,4	90,6			82,8	
Abbau von Sonderschichten	9,7	18,3	6,7	5,4	1,1	3,1	15,4			13,8	
Kurzarbeit	38,6	48,2	12,0	6,1	0,0	1,2	6,4			36,3	
Einstellungssperre	32,5	47,5	35,8	41,7	56,4	49,8	36,7			42,6	
Aufhebungsverträge	6,0	4,8	6,5	4,0	5,5	4,8	2,4			5,1	
Vorzeitige Pensionierung	7,2	12,5	14,5	9,5	8,7	10,8	13,2			11,6	
Entlassungen	73,9	60,6	64,4	47,9	26,7	19,4	26,0			60,9	
Erstellung eines Sozialplans	2,5	6,0	1,3	7,8	2,8	10,3	8,7			4,7	
Maßnahmen insgesamt	290,3	309,6	242,8	233,2	203,7	193,7	234,1			287,1	
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	88,4	88,0	75,9	65,2	47,2	51,6	70,3			82,3	
Maßnahmendichte	2,9	3,1	2,4	2,2	2,0	1,9	2,3			2,9	

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben

ISF/SB – Betriebshebung 1975 – gewichtet

Im Baugewerbe haben fast drei Viertel der Betriebe Arbeitskräfte entlassen, im Verarbeitenden Gewerbe und im Handel waren es jeweils über 60 %, bei Dienstleistungen und Freien Berufen etwas weniger als die Hälfte (48 %). In den drei übrigen Wirtschaftsabteilungen standen Entlassungen in der Häufigkeit erst an dritter Stelle und der Anteil der Betriebe, die Entlassungen durchführten, ist auch wesentlich geringer: knapp ein Fünftel bei Energie – Wasserversorgung – Bergbau, jeweils gut ein Viertel in den Wirtschaftsabteilungen Verkehr – Nachrichtenübermittlung und Kreditinstitute – Versicherungen.



Wenn auch nicht ganz durchgängig, so zeichnet sich hier doch ein Trend in der Richtung ab, daß Entlassungen innerhalb des beschäftigungspolitischen Instrumentariums eine umso gewichtigere Rolle spielten, je stärker der Wirtschaftszweig vom Konjunkturereinbruch betroffen war und je mehr beschäftigungspolitische Maßnahmen die Betriebe überhaupt durchführten.

In der Gesamtheit stand an dritter Stelle in der Häufigkeit die *Einstellungssperre*, d. h. die Nutzung der Fluktuation zur Verminderung des Beschäftigungsbestands. In den einzelnen Wirtschaftsabteilungen nahm diese Maßnahme jedoch unterschiedliche Plätze ein.

In den Wirtschaftsabteilungen Verkehr — Nachrichtenübermittlung, Energie — Wasserversorgung — Bergbau und Kreditinstitute — Versicherungen stand diese Maßnahme an zweiter Stelle, war also noch häufiger als Entlassungen; sie wurde hier von gut einem Drittel bis über die Hälfte der Unternehmen angewandt. Die dritte Rangposition nahm diese Maßnahme im Handel und bei Dienstleistungsunternehmen ein (36 % bzw. 43 %); in den beiden am stärksten vom Konjunkturereinbruch betroffenen Wirtschaftsabteilungen, dem Baugewerbe und dem Verarbeitenden Gewerbe, war die Einstellungssperre erst die vierthäufigste Maßnahme (33 % bzw. 48 %).

Insgesamt war diese Maßnahme relativ gleichmäßig in jeweils einem Drittel bis über die Hälfte der Unternehmen, die überhaupt Maßnahmen durchgeführt haben, anzutreffen. Wenn man von der recht weiten Verbreitung der Einstellungssperre im Baugewerbe absieht, so zeigt sich hier im Vergleich zu den Entlassungen ein umgekehrter Trend: Einstellungssperre war umso häufiger, je weniger Maßnahmen insgesamt von den betroffenen Betrieben durchgeführt worden sind und je geringer die Betroffenheit vom Konjunkturereinbruch war. Die teilweise alternative Anwendung von Formen aktiven und passiven Personalabbaus wird hier deutlich: in den vom Konjunkturereinbruch weniger stark betroffenen Betrieben konnten Entlassungen durch die zumeist langsamer wirkende Nutzung der Fluktuation vermieden werden.

Ein ähnlicher Trend zeigt sich im übrigen bei der insgesamt allerdings wenig verbreiteten Überbrückung von Beschäftigungsproblemen durch die *Ausweitung von Weiterbildungsaktivitäten*: Die relative Häufigkeit dieser Maßnahme nahm ebenfalls umgekehrt zur Zahl der durchschnittlich genutzten Maßnahmen deutlich zu; so haben im Baugewerbe und im Verarbeitenden Gewerbe nur 1 % bis 2 % der Betriebe von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht, in den vom Konjunkturereinbruch dagegen weniger betroffenen Wirtschaftsabteilungen (Energie — Wasserversorgung — Bergbau und Kreditinstitute — Versicherungen) waren es dagegen 9 % bzw. 14 % der Unternehmen.

Bei anderen beschäftigungspolitischen Maßnahmen kommen spezifische Eigenheiten der jeweiligen Wirtschaftszweige zum Ausdruck.

So spielte *Kurzarbeit* vor allem im Verarbeitenden Gewerbe (48 %) und im Baugewerbe (39 %) eine wichtige Rolle; in beiden Abteilungen steht Kurzarbeit an dritter Stelle in der Häufigkeit, ist hier also z. B. weiter verbreitet als die Einstellungssperre. Eine gewisse Bedeutung hat Kurzarbeit noch im Handel (in 12 % der Unternehmen angewandt); in den anderen Branchen des Tertiärbereichs war sie dagegen kaum verbreitet.

Da *Sonderschichten* abhängig von der Art des Produktionsprozesses nur in bestimmten Unternehmen durchgeführt werden, ist es nicht erstaunlich, daß auch diese Art der Kürzung des verfügbaren Arbeitsvolumens in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unterschiedlich verbreitet war. Am häufigsten ist die Maß-

nahme im Verarbeitenden Gewerbe (18 %); auch bei Verkehr und Nachrichtenübermittlung (15 %) und im Baugewerbe (10 %) hat sie eine gewisse Bedeutung; in den anderen Wirtschaftsabteilungen haben jeweils weniger als 7 % der Unternehmen Sonderschichten abgebaut.

Auch die *Reduzierung von Fremdaufträgen* zur Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für die eigene Belegschaft ist nicht überall möglich. Relativ häufig war diese Maßnahme bei den Dienstleistungsunternehmen und freien Berufen (17 %); sie war hier die vierthäufigste Maßnahme überhaupt. Im Bausektor, im Verarbeitenden Gewerbe und in Verkehrs-/Nachrichtenübermittlungsunternehmen haben jeweils mehr als 10 % der Betriebe von dieser Arbeitsbeschaffungsmaßnahme Gebrauch gemacht. In den übrigen Wirtschaftsabteilungen wurde dagegen die Reduzierung von Fremdaufträgen selten genutzt.

Relativ geringe Unterschiede zwischen den Wirtschaftsabteilungen gibt es jeweils in der Häufigkeit des Personalabbaus über *Aufhebungsverträge* und über *vorzeitige Pensionierungen*. Der Anteil der Betriebe, die Aufhebungsverträge angeboten haben, schwankt in den Wirtschaftsabteilungen zwischen 4 % und 6 %, bei Verkehr- Nachrichtenübermittlung liegt der Anteil nur bei 2,4 %. Häufiger wurden in allen Wirtschaftsabteilungen vorzeitige Pensionierungen durchgeführt; der Anteil der Unternehmen schwankt hier zwischen 7 % (Baugewerbe) und knapp 15 % (Handel). Im Vergleich zu den anderen Maßnahmen relativ weit verbreitet waren vorzeitige Pensionierungen im Sektor Energie — Wasserwirtschaft — Bergbau (11 %); die Maßnahme war hier die vierthäufigste.

Insgesamt relativ selten wurde auch ein *Sozialplan* abgeschlossen, wobei der Anteil der Unternehmen in den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen recht unterschiedlich ist. Im Handel, im Baugewerbe und bei Kredit-/Versicherungsunternehmen waren es jeweils weniger als 3 % der Betriebe, die einen Sozialplan durchgeführt haben; im Verarbeitenden Gewerbe, bei Dienstleistungen und Verkehr — Nachrichtenübermittlung waren es zwischen 6 % und 9 % der Unternehmen. Am häufigsten wurde ein Sozialplan in der Wirtschaftsabteilung Energie — Wasserversorgung — Bergbau abgeschlossen, obwohl in dieser Wirtschaftsabteilung Entlassungen relativ am seltensten vorkamen (nur in 19 % der Betriebe). Dies dürfte in erster Linie damit zusammenhängen, daß Sozialpläne im Bergbau eine lange Tradition haben, so daß Entlassungen im größeren Umfang und andere, für die Arbeitskräfte nachteilige Maßnahmen ohne Sozialplan kaum möglich sind.

Neben den Unterschieden in Verbreitung und Rangordnung verschiedener Maßnahmen zwischen den Wirtschaftsabteilungen ist auch die Maßnahmenstruktur *innerhalb* der einzelnen Branchen *des Verarbeitenden Gewerbes* von Interesse; dies nicht allein deshalb, weil diese Abteilung in der gesamten Wirtschaft erhebliches Gewicht hat und dementsprechend Unternehmen aus diesem Wirtschaftszweig mehr als die Hälfte der mit der Betriebserhebung erfaßten Gesamtheit ausmachen, sondern auch weil die zu dieser Wirtschaftsabteilung gehörenden Branchen im Hinblick auf eine Reihe struktureller betrieblicher Bedingungen als homogener angesehen werden können, als die verschiedenen Wirtschaftsabteilungen.

Verfolgt man die These, daß die Beschäftigungspolitik durch die in der Branche gegebenen strukturellen Merkmale (wie Marktbedingungen, Technologie, Produktionsstruktur, industrielle Beziehungen usw.) mitgeprägt werden, so müßte sich bei größerer Homogenität solcher Strukturvariablen auch mehr Ähnlichkeit in der Wahl der Maßnahmen bzw. der Maßnahmenbündel zeigen. Dies kann für die Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes — mit gewissen typischen Abweichungen — tatsächlich nachgewiesen werden; die Unterschiede sowohl in der Verbreitung wie in der Rangordnung der Maßnahmen waren hier deutlich geringer als zwischen den Wirtschaftsabteilungen (vgl. Tabelle B 11).

Der *Abbau der Überstunden* zur Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens war in allen Teilbranchen des Verarbeitenden Gewerbes die häufigste Maßnahme; zwischen 71 % (Nahrungs- und Genussmittelgewerbe) und 95 % (Steine — Erden — Feinkeramik — Glasgewerbe) der Unternehmen haben davon Gebrauch gemacht; es zeigt sich eine allerdings nicht durchgehende, Tendenz, daß dieser Anteil umso höher ist, je mehr Betriebe der Branche überhaupt personalpolitische Maßnahmen durchgeführt haben.

**Tabelle B 11:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen in den Jahren 1974/75, nach Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes \*)  
(Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes										Gesamt (792)
	Metallerzeugung und bearbeitung	Elektrotechnik und Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Steine/Erden Feinkeramik Glasgewerbe	Kunststoff Gummi, Asbestverarb.	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Chemie, Mineralölverarbeitung	Leder-, Textil-, Bekleidungs- gewerbe	Textil-, Nahrungsmittel-, Genüßmittel-	Nahrungs- gewerbe	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	53 (81)	149 (100)	121 (87)	51 (66)	33 (94)	184 (103)	34 (81)	152 (94)	87 (86)	864 (792)	
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	2,8	0,2	0,4	3,0	0,0	2,2	1,0	2,9	1,1	1,6	
Reduzierung von Fremdaufträgen	10,2	7,7	8,6	8,4	11,4	28,5	14,1	14,7	3,1	13,6	
Weniger Leiharbeitskräfte	8,6	7,7	3,4	15,1	5,3	17,6	21,5	4,5	6,1	9,8	
Reduzierung von Überstunden	93,6	93,2	86,0	95,0	91,1	88,4	81,0	78,7	71,1	86,7	
Abbau von Sonderschichten	31,4	16,0	15,7	34,1	32,5	10,1	16,3	23,1	9,0	18,3	
Kurzarbeit	65,8	61,2	42,3	53,4	56,2	41,3	46,0	56,1	10,6	48,2	
Einstellungssperre	54,8	53,2	42,3	49,8	49,0	48,5	53,6	48,4	27,2	47,5	
Aufhebungsverträge	0,7	4,5	2,4	8,5	3,1	3,7	14,3	8,1	3,1	4,8	
Vorzeitige Pensionierung	10,9	13,3	5,8	25,6	16,7	10,1	24,2	13,0	10,6	12,5	
Entlassungen	55,0	58,0	67,9	63,4	68,6	53,1	62,6	71,9	45,4	60,6	
Erstellung eines Sozialplans	3,5	2,5	6,3	5,8	5,9	6,5	12,1	8,7	4,6	6,0	
<b>Maßnahmen insgesamt</b>	<b>337,3</b>	<b>317,5</b>	<b>281,1</b>	<b>362,1</b>	<b>339,8</b>	<b>310,0</b>	<b>346,7</b>	<b>330,1</b>	<b>191,9</b>	<b>309,6</b>	
Anteil der Betriebe m. Maßnahmen	95,5	94,3	93,1	90,7	90,2	89,0	82,7	80,1	78,6	88,0	
Maßnahmendichte	3,4	3,2	2,4	3,6	3,4	3,1	3,5	3,3	1,9	3,1	

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben.

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

*Entlassungen* standen in den meisten Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes an zweiter Stelle; eine Ausnahme bilden hier die Metallerzeugung und -bearbeitung sowie Elektrotechnik und Feinmechanik; in diesen beiden Branchen war Kurzarbeit noch weiter verbreitet. Der Anteil der Betriebe, die Entlassungen durchführten, liegt zwischen 45 % im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe und 72 % im Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe.

Relativ häufig wurde auch die Möglichkeit zur *Kurzarbeit* genutzt; diese Maßnahme stand in den meisten Branchen an dritter oder vierter Stelle und wurde hier offensichtlich teilweise komplementär zu Entlassungen eingesetzt. Sehr wenig verbreitet war Kurzarbeit im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe (11 %); in allen anderen Branchen lag der Anteil der Unternehmen zwischen 42 % und 66 %.

*Arbeitsbeschaffende und arbeitserhaltende Maßnahmen* waren besonders selten im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe, dagegen überdurchschnittlich weit verbreitet im Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau, wo 29 % der Unternehmen durch die Reduktion von Fremdaufträgen und 19 % durch den Abbau von Leiharbeitskräften die Beschäftigung der eigenen Belegschaft zu sichern suchten. Auch in der Chemie und Mineralölverarbeitung wurde überdurchschnittlich häufig (22 %) der Abbau von Leiharbeitskräften betrieben.

In der chemischen Industrie wurde auch überdurchschnittlich häufig von den unkonventionelleren Formen des Personalabbaus Gebrauch gemacht; *Aufhebungsverträge* waren dreimal, *vorzeitige Pensionierungen* zweimal so häufig wie im Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes. Lediglich in der Branche Steine — Erden — Feinkeramik — Glasgewerbe waren vorzeitige Pensionierungen noch weiter verbreitet (26 %).

Im ganzen gesehen wiesen die verschiedenen Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes jedoch eine relativ ähnliche Maßnahmenstruktur auf.

## *b) Reaktionstypen und Veränderung des Beschäftigtenbestandes*

Während im voranstehenden Abschnitt die unterschiedliche Verbreitung einzelner beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen in den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen und -unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes untersucht worden ist, soll im folgenden versucht werden:

- zum einen unter Verwendung der weiter oben gebildeten Reaktionstypen die Nutzung unterschiedlicher Maßnahmenbündel etwas näher aufzuschlüsseln;
- zum anderen, den Zusammenhang zwischen Maßnahmenstruktur und der Wirkung der betrieblichen Anpassungspolitik auf den Beschäftigtenstand darzustellen.

Tabelle B 12 zeigt die unterschiedliche Verbreitung der sieben gebildeten Reaktionstypen in den Wirtschaftsabteilungen, Tabelle B 13 stellt dar, welche Anteile der Betriebe von Entlassungen bzw. anderen Maßnahmebündeln Gebrauch gemacht haben und informiert außerdem über die durchschnittliche Beschäftigtenzahl 1975 pro Betrieb in den einzelnen Branchen sowie über die Veränderung des durchschnittlichen Beschäftigtenstands zwischen Ende 1973 und Mitte 1975. Durch die Aufbereitung des Datenmaterials wird die unterschiedliche Nutzung des verfügbaren beschäftigungspolitischen Instrumentariums in den verschiedenen Wirtschaftsabteilungen deutlich.

In vier Wirtschaftsabteilungen, nämlich dem Baugewerbe, dem Handel, dem Verarbeitenden Gewerbe und bei Dienstleistungen — freien Berufen waren die Maßnahmenbündel, bei denen Entlassungen eine Rolle spielen und die den Reaktionstypen I bis IV zugeordnet wurden, mit Abstand weiter verbreitet, als in den Wirtschaftsabteilungen Verkehr — Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute — Versicherungen und im Bereich Energie — Wasserversorgung — Bergbau. Komplementär dazu wurde in den drei zuletzt genannten Wirtschaftsabteilungen in der Mehrzahl der Betriebe ein beschäftigungspolitisches Instrumentarium eingesetzt, bei dem Personalabbau allenfalls über die Nutzung der Fluktuation erfolgte, im übrigen jedoch vor

dem Arbeitszeitreduzierungen eine Rolle spielen (Reaktionstypen V—VII). Die ausgeprägtesten Unterschiede in der Beschäftigungspolitik gab es zwischen dem Baugewerbe einerseits und der Wirtschaftsabteilung Energie — Wasserversorgung — Bergbau andererseits.

Tabelle B 12: Reaktionstypen nach Wirtschaftsabteilungen

Reaktionstypen	Wirtschaftsabteilungen						Angaben in %			
	Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Handel	Dienstleistungen, freie Berufe	Kreditinstitute, Versicherungen	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verkehr, Nachrichten-übermittl.	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)		
Basis	229	759	201	78	24	9	32	1332		
I. Nur Personalabbau	6,4	2,1	14,1	15,1	4,2	0,0	1,5	5,4		
II. Arbeitszeitreduzierung + Personalabbau	17,7	33,4	10,3	12,9	1,5	4,6	11,9	19,0		
III. Arbeitszeitreduzierung + Entlassungen	28,4	20,0	13,9	12,2	0,0	9,3	4,7	19,3		
IV. Personalabbau + Überstundenreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	4,5	2,2	10,1	1,7	9,8	0,0	1,6	3,9		
Zwischensumme Typen I-IV (mit Entlassungen)	57,0	47,7	48,4	41,9	15,5	13,9	19,7	47,6		
V. Arbeitszeitreduzierung + Einstellungsperre	7,1	8,7	7,3	10,5	29,5	35,0	17,3	9,1		
VI. Nur Arbeitszeitreduzierung	1,6	6,6	2,7	0,0	0,0	0,0	1,5	4,5		
VII. Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	12,4	16,9	17,2	29,0	28,6	32,6	37,2	17,7		
Zwischensumme Typen V-VII (ohne Entlassungen)	21,1	32,2	27,2	39,5	58,1	67,6	56,0	31,3		
Sonstige Maßnahmen(bündel)	21,9	20,2	24,3	18,7	26,3	18,5	24,3	21,2		
Summe	100,0	100,1	99,9	100,1	99,9	100,0	100,0	100,1		
Maßnahmendichte	2,9	3,1	2,4	2,2	2,0	1,9	2,3	2,9		

ISF/SB - Betriebshebung 1975 - gewichtet

**Tabelle B 13:** Maßnahmenbündel mit bzw. ohne Entlassungen und Veränderung des Beschäftigtenstands nach Wirtschaftsabteilungen

(Angaben in %)

	Wirtschaftsabteilungen							Verkehr, Nachrichtenübermittl.	Gesamt
	Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Handel	Dienstleistungen, freie Berufe	Kreditinstitute, Versicherungen	Energie, Wasserversorgung, Bergbau			
Basis	229	759	201	78	24	9	32	1332	
<b>Maßnahmen (-bündel)</b>									
- Allein Entlassungen	4,4	1,0	7,4	10,2	0,5	0,0	1,4	3,1	
- Entlassungen und andere Maßnahmen	69,5	59,5	57,0	37,6	26,1	19,4	24,6	57,9	
- Maßnahmen, aber keine Entlassungen	26,0	39,4	35,6	52,1	73,5	80,6	74,0	39,0	
Summe	99,9	99,9	100,0	99,9	100,1	100,0	100,0	100,0	
Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl in % von ... bis ...									
1973-74	-9,7	-3,1	-2,5	-3,6	+0,1	+1,7	-0,1	-3,4	
1974-75	+4,7	-3,7	-2,4	-1,1	-0,2	-0,1	+5,3	-2,5	
1973-75	-5,4	-6,8	-4,9	-4,7	-0,0	+1,7	+5,2	-5,8	
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb 1975 abs.	186	346	260	201	513	1397	268	306	
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	88,4	88,0	75,9	65,7	47,2	51,6	70,3	82,3	
Maßnahmendichte	2,9	3,1	2,4	2,2	2,0	1,9	2,3	2,9	

ISF/SB - Betriebserhebung 1975 - gewichtet

Zunächst ist festzuhalten, daß im Baugewerbe fast neun von zehn Betrieben im Zeitraum 1974/75 zu beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen gegriffen haben, während dies nur etwa in jedem zweiten Betrieb aus dem Bereich Energie — Wasserversorgung — Bergbau der Fall war. (Die folgenden Angaben beziehen sich nur auf Betriebe, die solche Maßnahmen durchgeführt hatten).

Acht von zehn Betrieben aus dem Energiesektor wählten Maßnahmenbündel, bei denen Entlassungen keine Rolle spielten; dies war nur etwa bei einem Viertel bei Betrieben aus dem Baugewerbe der Fall. Eine undifferenzierte Beschäftigungspolitik, bei der ausschließlich Entlassungen bzw. Entlassungen in Verbindung mit Einstellungssperre durchgeführt wurden, gab es in 4,4 % bzw. 6,4 % der Betriebe des Baugewerbes, in der anderen Wirtschaftsabteilung dagegen überhaupt nicht.

Im Energiesektor sind die Reaktionstypen V (Arbeitszeitreduzierung + Einstellungssperre) und VII (Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen) mit 35 % bzw. 33 % relativ stark besetzt, im Baugewerbe spielen diese Maßnahmen mit 7 % bzw. 12 % eine deutlich geringere Rolle.

Zwischen beiden Wirtschaftsabteilungen gibt es einen herausragenden strukturellen Unterschied: Das Baugewerbe ist mit durchschnittlich 186 Beschäftigten pro Betrieb die Wirtschaftsabteilung mit der niedrigsten durchschnittlichen Betriebsgröße, der Energiesektor hat dagegen mit 1400 Beschäftigten pro Betrieb den bei weitem höchsten Durchschnittswert der Wirtschaftsabteilungen. Unterschiede in der Beschäftigungspolitik könnten sich daher aus der verschiedenen Betriebsgrößenstruktur dieser beiden Wirtschaftsabteilungen erklären.

Gleichzeitig läßt sich jedoch feststellen, daß zwischen diesen beiden Branchen offensichtlich auch erhebliche Unterschiede im Grad der Betroffenheit vom konjunkturellen Einbruch gegeben waren. Darauf deutet nicht nur der unterschiedliche Anteil der Betriebe hin, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchführten, sondern vor allem die Veränderung der Beschäftigtenzahlen. Diese ging im Baugewerbe 1973 auf 74 am schärfsten von allen Wirtschaftsabteilungen zurück, (stieg dann allerdings bis Mitte 1975 wieder an)<sup>7</sup> während im Energiesektor selbst in der Teilgesamtheit der Betriebe, die offensichtlich Beschäftigungsprobleme hatten, ein leichter Anstieg der Beschäftigtenzahl zu beobachten war.<sup>8</sup>

Auch die Daten über die Struktur der Beschäftigungspolitik der übrigen Wirtschaftsabteilungen die zumeist zwischen den Extremwerten der herausgegriffenen Branchen liegen, deuten darauf hin, daß sowohl die Betriebsgrößenstruktur als auch der Grad der Betroffenheit vom Konjunkturunbruch für die Wahl des Bündels von Anpassungsmaßnahmen von Bedeutung sind.

So könnte beispielsweise der relativ hohe Anteil von Betrieben mit einer undifferenzierteren Personalabbaupolitik (Reaktionstyp I) im Handel und bei Dienstleistungen — Freien Berufen im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe mit der geringeren durchschnittlichen Betriebsgröße (sowie mit den geringeren Möglichkeiten zur Kurzarbeit im Tertiärbereich) erklärt werden, während die geringe Verbreitung dieses Reaktionstyps in der Wirtschaftsabteilung Verkehr — Nachrichtenübermittlung vermutlich auf die geringere Betroffenheit vom Beschäftigungseinbruch insgesamt (und damit auf die geringere Notwendigkeit von Entlassungen überhaupt) zurückgeführt werden könnte.

Der Versuch, die Verbreitung verschiedener typischer Maßnahmenbündel in den Wirtschaftsabteilungen festzustellen, verweist fast noch deutlicher als die Analyse der relativen Verbreitung einzelner Maßnahmen auf die erheblichen Unterschiede in der Nutzung des verfügbaren beschäftigungspolitischen Instrumentariums.

7 Hierin können im übrigen auch saisonale Einflüsse zum Ausdruck kommen, zumal es sich bei den Beschäftigtenzahlen für 1973 und 1974 um Jahresdurchschnittswerte handelt, während für 1975 die Stichtagzahl für Ende Juni erhoben worden ist (also in der Hochsaison der Bautätigkeit!).

8 Dies ist im übrigen ein Hinweis darauf, daß offensichtlich ein Zusammenhang zwischen der Art der getroffenen Maßnahmen und der Schwere der beschäftigungspolitischen Probleme, denen sich die Betriebe gegenüber sahen, besteht, obwohl ja das relative Gewicht bzw. Anpassungsvolumen einzelner Maßnahmen in der Erhebung nicht erfaßt werden konnte.

### c) Zusammenfassung

Übereinstimmend war in allen Wirtschaftsabteilungen der Abbau von Überstunden die häufigste Maßnahme; sie wurde von mindestens 60 %, zumeist von mehr als zwei Drittel der Unternehmen genutzt. An zweiter Stelle standen Personalabbaumaßnahmen, und zwar tendenziell in den stärker vom Konjunkturereinbruch erfaßten Wirtschaftsabteilungen eher Entlassungen, in anderen dagegen Einstellungssperre. Arbeitsbeschaffende oder arbeitsersetzende beschäftigungspolitische Maßnahmen waren insgesamt weniger häufig; der Abbau von Leiharbeitskräften oder die Reduzierung von Fremdaufträgen hatten relative Bedeutung vor allem im tertiären Bereich (vierthäufigste Maßnahme); im sekundären Sektor könnte die hier nicht erfaßte Ausweitung der Lagerhaltung eine ähnliche Rolle gespielt haben; außerdem war hier die Kurzarbeit weiter verbreitet.

Eine Sondererhebung des IFO-Instituts im Februar 1975 kam zu ähnlichen Ergebnissen. Auch in dieser Untersuchung rangierte der Abbau von Überstunden sowohl im Verarbeitenden als auch im Baugewerbe an erster Stelle; insbesondere im Baugewerbe, jedoch auch im Handel kam den Entlassungen relativ große Bedeutung zu.<sup>9</sup>

Abweichend von den Resultaten der ISF-Betriebserhebung standen dagegen dort Entlassungen im Verarbeitenden Gewerbe erst an vierter Stelle in der Häufigkeit der Nennungen, und zwar nach Einstellungsstopp und Kurzarbeit. Überhaupt hatten nach den Ergebnissen des IFO-Instituts Einstellungsbeschränkungen insgesamt ein höheres Gewicht in der Verbreitung. Auch in den Planungen für die nächsten Monate konzentrieren sich die vom IFO-Institut befragten Unternehmen vor allem auf Einstellungsstopp.

Diese Abweichungen der IFO-Befunde von den Ergebnissen der Betriebserhebung 1975 dürften zum einen auf die Unterschiede in der Betriebsauswahl zurückzuführen sein, zum anderen erklären sie sich vermutlich aus den verschiedenen Befragungszeitpunkten und den verschiedenen langen Zeiträumen, auf die sich die Angaben beziehen. Aus der IFO-Erhebung wie auch aus unseren eigenen detaillierteren Untersuchungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik während der Absatzkrise in der Automobilindustrie (vgl. Teil C) geht klar hervor, daß verschiedene beschäftigungspolitische Maßnahmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten eines Nachfrageeinbruchs getroffen werden, so daß die erfaßte Maßnahmenstruktur von Befragungszeitpunkt und Berichtszeitraum beeinflusst wird. So könnte die in der IFO-Erhebung zum Ausdruck kommende relativ große Bedeutung von Einstellungssperren und Kurzarbeit mit dem früheren Zeitpunkt der Befragung und dem sehr viel kürzeren Berichtszeitraum erklärt werden. Die weitere Verbreitung von Entlassungen nach den Ergebnissen der ISF-Erhebung könnte sich dagegen daraus ergeben, daß einerseits ein Teil der (kleineren) Unternehmen mit einem relativ undifferenzierten beschäftigungspolitischen Instrumentarium schon vor dem IFO-Erhebungszeitraum Entlassungsaktionen durch-

<sup>9</sup> Vgl. IFO-Institut für Wirtschaftsforschung: *Zur Beschäftigungssituation in Industrie, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel*, als Manuskript vervielfältigt, München 1975, sowie die in der folgenden Tabelle B 14 zusammengefaßten Ergebnisse dieser Studie.



geführt hatte, während sich andererseits bei einem Teil der (vor allem größeren) Unternehmen die Notwendigkeit von Entlassungen erst sehr viel später zeigte, als das Anpassungspotential anderer, »weicherer« Maßnahmen (vor allem Arbeitszeitreduzierung und Einstellungssperre) sich als nicht ausreichend erwies. Die Tatsache, daß nach den Ergebnissen der ISF-Erhebung die Personalabbauquote im Verarbeitenden Gewerbe von 1974 bis Mitte 1975 höher lag als von 1973 auf 74, kann eine solche Interpretation stützen.

**Tabelle B 14:** Häufigste Kombinationen von Maßnahmen nach Wirtschaftsabteilung zwischen November 1974 und Januar 1975

Wirtschafts- abteilung	Maßnahmen (-Kombination)	in % der Betriebe gewählt
Verarbeitende Industrie	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden	17
	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden + Kurzarbeit + Entlassungen	15
	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden + Kurzarbeit	8
	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden + Entlassungen	8
	Abbau von Überstunden	8
Bauhaupt- gewerbe	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden + Entlassungen	31
	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden + Kurzarbeit + Entlassungen	15
	Einstellungssperre + Abbau von Über- stunden	11
	Abbau von Überstunden + Entlassungen	9
Großhandel	Einstellungssperre	16
	Einstellungssperre + Abbau von Aushilfskräften	10
	Abbau von Aushilfskräften	8
	Einstellungssperre + Abbau von Aushilfs- kräften + Abbau von Teilzeitbeschäftigten	8
Einzelhandel	Einstellungssperre + Abbau von Aushilfs- kräften + Abbau von Teilzeitbeschäftigten	16
	Einstellungssperre	14

Quelle: IFO-Erhebung a.a.O.

Im übrigen zeigen die Auswertungen nach Reaktionstypen und Maßnahmenbündeln (mit bzw. ohne Entlassungen) deutlich den Zusammenhang zwischen der Art des eingesetzten beschäftigungspolitischen Instrumentariums und den Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung, obwohl ja der Anpassungseffekt einzelner Maßnahmen in der Erhebung nicht erfaßt werden konnte. In den vier Wirtschaftsabteilungen (Bau- und Verarbeitendes Gewerbe, Handel, Dienstleistungen — Freie Berufe), in denen die Reaktionstypen I bis IV deutlich überwogen, ist auch der Personalstand von 1973 bis 1975 erheblich gesunken, während in den übrigen drei Wirtschaftsabteilungen Stabilität bzw. Wachstum der Beschäftigtenzahl festgestellt wurde.<sup>10</sup>

Die Ergebnisse stützen die These, daß eine aktive Personalabbaupolitik und insbesondere Entlassungen tendenziell nur dann durchgeführt werden, wenn das Arbeitsvolumen in größerem Umfang reduziert werden soll. Das Verhältnis von Betrieben mit Entlassungen zu solchen, die darauf verzichtet haben, war in den Branchen mit einem deutlichen überdurchschnittlichen Beschäftigtenabbau sehr viel höher als in anderen Wirtschaftszweigen. Wo im Branchendurchschnitt eine Stabilisierung oder gar ein Wachstum des Beschäftigtenstands auch während der Krisenjahre gelang, hatten nur etwas mehr als ein Viertel der Betriebe, die in beschäftigungspolitische Problemsituationen gerieten, Entlassungen durchgeführt.

Im übrigen deutete sich bei der Analyse an, daß nicht nur die am ehesten mit der Branche korrelierende unterschiedliche Betroffenheit vom Konjunkturereinbruch von Einfluß auf das genutzte beschäftigungspolitische Instrumentarium war, sondern daß darüberhinaus weitere strukturelle Bedingungen, die mit dem Indikator »Betriebsgröße« variieren, von Bedeutung waren. Darauf soll im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

## 2. Maßnahmenstruktur und Unternehmensgröße

Wie bereits ausgeführt, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, und der Frage, ob und wie viele beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Anpassung an die veränderte Beschäftigungslage während der Rezession eingeleitet worden sind. Während von den Kleinstbetrieben nur etwas mehr als ein Viertel (28 %) und von den Betrieben in der Größenklasse 10 bis unter 50 Beschäftigten ein etwa doppelt so hoher Anteil (58 %) Maßnahmen getroffen hatte (beide Gruppen nicht repräsentativ), liegt der Anteil in der nächst

<sup>10</sup> Diese Aussagen beziehen sich ausschließlich auf die Unternehmen, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt hatten. Abgesehen von sonstigen Unterschieden in der Betriebsauswahl (ISF-Erhebung konzentrierte sich auf größere Betriebe) und dem anderen Beobachtungszeitraum sind daher die Daten über die Beschäftigtenentwicklung nicht unmittelbar mit den Angaben der Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit (vgl. Teil A, Kapitel I, Tabelle A 7) vergleichbar. Dennoch ergeben sich tendenzielle Übereinstimmungen; die hauptsächlichlichen Abweichungen liegen darin, daß die durch die ISF-Erhebung erfaßten Unternehmen aus dem Bereich Verkehr — Nachrichtenübermittlung im Vergleich zu dieser öffentlichen Statistik eine zu positive und die Betriebe aus der Abt. Dienstleistungen — Freie Berufe eine zu negative Beschäftigtenentwicklung aufwiesen.

höheren Größenklasse (50 bis unter 200 Beschäftigte) bereits bei über 80 % und steigt mit der Betriebsgrößenklasse bis auf über 95 % bei den Unternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten. Ab einer Betriebsgröße von 200 Beschäftigten haben fast 9 von 10 Unternehmen beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchgeführt. Auch die Maßnahmenrichte nahm mit der Betriebsgröße sehr deutlich zu: Während von den betroffenen kleineren Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten durchschnittlich ein bis zwei Maßnahmen angewandt worden sind, waren es in den nächsten Größenklassen etwa drei Maßnahmen und bei Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten mehr als fünf im Durchschnitt pro Betrieb. Es ist nun zu fragen, wie sich die Struktur der Maßnahmen mit der Betriebsgröße ändert.

### a) Verbreitung einzelner Maßnahmen

Wir untersuchen zunächst die Verbreitung einzelner Maßnahmen und gehen dann auf die Bedeutung verschiedener Reaktionstypen je nach Betriebsgrößenklasse ein.

Wie zu erwarten, war die Palette der Maßnahmen bei den Kleinstbetrieben sehr gering: Hier stehen Entlassungen in der Häufigkeit (50 %) an erster Stelle, gefolgt von Einstellungssperre und Überstundenabbau. In einem Betrieb wurden auch Vorzeitpensionierungen durchgeführt. Andere Maßnahmen kommen nicht vor.

Etwas differenzierter ist das Bild bereits bei den Betrieben von 10 bis unter 50 Beschäftigten: Hier steht Überstundenabbau an erster Stelle, gefolgt von Entlassungen in mehr als der Hälfte dieser Betriebe; Einstellungssperre gab es in mehr als zwei Fünfteln, Kurzarbeit in einem Fünftel der Unternehmen; alle anderen Maßnahmen kommen auch vor, der Anteil der Betriebe, die sie durchführten, ist jedoch jeweils sehr gering (unter 10 %).

Mit wachsender Betriebsgröße nimmt die Nutzung des breiten Feldes beschäftigungspolitischer Maßnahmen weiterhin stark zu, was der Indikator »Maßnahmen-dichte« bereits ausdrückt. Dabei ergibt sich bei der Maßnahmenstruktur ein durchaus unterschiedliches Bild bei den Betriebsgrößenklassen von 50 Beschäftigten an aufwärts (vgl. Tabelle B 15).

Übereinstimmend war in allen Betriebsgrößenklassen der *Abbau von Überstunden* die am meisten verbreitete Maßnahme; mehr als vier Fünftel der Unternehmen mit 50 bis unter 200 Beschäftigten hatten auf diese Weise das Arbeitsvolumen reduziert; dieser Anteil nimmt mit der Betriebsgröße zu; in der obersten Betriebsgrößenklasse hatten alle Unternehmen von dieser Maßnahme Gebrauch gemacht.

Anders ist die Situation bei den in der Gesamtheit an zweiter Stelle in der Häufigkeit stehenden *Entlassungen*: Dem Durchschnitt entsprechend, stand diese Maßnahme bei den Unternehmen von 50 bis unter 1000 Beschäftigten ebenfalls an zweiter Stelle in der Häufigkeit, bei den Unternehmen von 1000 bis 5000 Beschäftigten nahm sie dagegen erst den dritten Rangplatz ein, bei den Unternehmen mit mindestens 5000 Beschäftigten stehen Entlassungen gar erst an siebter Stelle der gewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen. Dementsprechend nahm der Anteil der Unternehmen, die Entlassungen durchgeführt haben, auch nicht mit der Größe der Unternehmen zu; er schwankt in den meisten Gruppen zwischen 56 % und 68 % und ist in den obersten Betriebsgrößenklassen mit nur 39 % deutlich geringer.

Dem Gesamtdurchschnitt entsprechend folgte in den Unternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten an dritter Stelle die *Einstellungssperre*; in den Unternehmen von 1000 bis 5000 Beschäftigten ist dies die zweithäufigste Maßnahme; in den größten Unternehmen steht sie erst an vierter Stelle. Der Anteil der Unternehmen, die auf diese Weise die Fluktuation zum Abbau der Beschäftigten nutzen, nimmt von fast zwei Fünftel bei den Unternehmen von 50 bis unter 200 Beschäftigten bis fast vier Fünftel bei den Unternehmen von 1000 bis 2000 Beschäftigten zu; in der nächst höheren Beschäftigungsklasse haben drei Viertel der Unternehmen diese Maßnahme angewandt, bei den Großbetrieben dagegen nur knapp drei Fünftel.

**Tabelle B 15:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen in den Jahren 1974/75, nach Betriebsgrößenklassen\* (Mehrfachnennungen -- Angaben in %)

Maßnahmen	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)										Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10 (43)	10 - 50 (257)	50 - 200 (788)	200 - 500 (440)	500 - 1000 (182)	1000 - 2000 (98)	2000 - 5000 (63)	5000 u. mehr (44)	7 (44)	1616 (1615)	
<b>Basis gewichtet (Basis ungewichtet)</b>	0,0 (43)	2,1 (257)	2,5 (788)	2,4 (440)	4,1 (182)	8,2 (98)	11,9 (63)	22,0 (44)	2,8 (44)	2,8 (1615)	
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	0,0	6,7	10,3	11,7	18,1	18,8	38,1	52,9	11,6	11,6	
Reduzierung von Fremdaufträgen	0,0	8,1	12,3	15,6	13,0	23,9	26,9	52,5	13,5	13,5	
Weniger Leiharbeitskräfte	0,0	63,5	81,6	83,2	92,1	92,7	93,6	100,0	82,8	82,8	
Reduzierung von Überstunden	0,0	8,1	11,6	18,5	24,2	24,3	26,9	23,5	13,8	13,8	
Abbau von Sonderschichten	0,0	18,7	33,5	39,3	50,9	55,6	57,8	71,1	36,3	36,3	
Kurzarbeit	41,6	36,7	38,1	48,0	64,8	79,2	75,8	58,1	42,6	42,6	
Einstellungssperre	0,0	0,7	3,6	5,7	12,0	21,0	24,9	33,1	5,1	5,1	
Aufhebungsvorteile	8,2	6,0	7,6	17,8	28,5	29,4	43,8	75,4	11,6	11,6	
Vorzeitige Pensionierung	50,2	52,1	61,5	57,2	68,2	56,0	65,8	38,7	60,9	60,9	
Entlassungen	0,0	1,4	2,7	7,6	8,7	9,8	43,8	21,5	4,7	4,7	
Erstellung eines Sozialplans	125,1	204,1	265,3	307,0	384,6	418,9	509,3	548,8	287,1	287,1	
Maßnahmen insgesamt	27,9	58,3	80,5	87,7	87,7	90,4	86,9	95,4	82,3	82,3	
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	1,3	2,0	2,7	3,1	3,8	4,2	5,1	5,5	2,9	2,9	
Maßnahmendichte											

\* ) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben  
ISF/SB-Betriebshebung 1975 -- gewichtet / ungewichtet (Kleinbetriebe)

Wiederum mit Ausnahme der Großunternehmen, bei denen diese Maßnahme an dritter Stelle steht, ist die Durchführung von *Kurzarbeit* in allen Betriebsgrößenklassen die viert häufigste Maßnahme; hier ist durchgehend ein deutlicher Trend einer mit der Betriebsgröße zunehmenden Nutzung erkennbar: Während nur gut ein Drittel der Unternehmen von 50 bis unter 200 Beschäftigten Kurzarbeit durchführten, nutzte ein mehr als doppelt so hoher Anteil (71 %) der Großunternehmen diese öffentlich subventionierte Möglichkeit zur Verkürzung des Arbeitsvolumens unter Beibehaltung der Zahl der Beschäftigten.

Weniger ausgeprägt, dennoch deutlich mit der Betriebsgröße variiert die dritte der erfaßten Möglichkeiten zur Reduzierung der Arbeitszeit: der *Abbau von Sonderschichten*. 12 % der Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht; bei den übrigen Betriebsgrößenklassen schwankt der Anteil zwischen einem Fünftel und einem Viertel der Unternehmen. Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Ableistung von Mehrarbeit über Sonderschichten — und zwar nicht ganz unabhängig von der Betriebsgröße, jedoch mehr mit der Art des Produktionsprozesses und damit mit der Branche zusammenhängend, — nur in einem Teil der Unternehmen üblich ist.

Auffällig ist nun vor allem, wie stark die Nutzung der übrigen, in der Gesamtheit der Unternehmen nur wenig verbreiteten Maßnahmen von der Unternehmensgröße abhängig ist, wobei sich nahezu durchgängig zeigt, daß der Zugriff zu diesen Maßnahmen mit der Unternehmensgröße steigt. Das gilt beispielsweise für die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen.

Durchschnittlich haben nicht einmal 3 % der Unternehmen Beschäftigungsprobleme durch die Ausweitung eigener *Weiterbildungsmaßnahmen* überbrückt. Bei den Unternehmen von 1000 bis unter 2000 Beschäftigten waren es bereits 8 %, in der nächsten Betriebsgrößenklasse 12 % und schließlich bei den Großunternehmen mit 22 % ein fast achtmal so großer Anteil wie in der Gesamtheit.

Die *Reduzierung von Fremdaufträgen* wird ebenfalls vorwiegend von Großunternehmen durchgeführt: dem Durchschnitt entspricht der Anteil von etwa 12 % bei Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten, in Unternehmen mit 500 bis unter 2000 Beschäftigten sind es etwa ein Fünftel, bei 2000 bis 5000 Beschäftigten etwa doppelt so viele und bei Großunternehmen mehr als die Hälfte, die auf diese Weise für die eigene Belegschaft Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen bzw. erhalten haben.

Ein recht ähnliches Bild ergibt sich bei der *Reduzierung der Zahl von Leiharbeitskräften*; von dieser Maßnahme wurde allerdings auch in Unternehmen mit 200 bis unter 500 Beschäftigten überdurchschnittlich Gebrauch gemacht (16 % gegenüber 14 % im Durchschnitt), während in der nächst höheren Betriebsgrößenklasse diese Maßnahme eine geringere Verbreitung hat. Rund ein Viertel der Unternehmen mit 1000 bis unter 5000 Beschäftigten und wiederum mehr als die Hälfte der Großunternehmen haben den Abbau von Leiharbeitskräften betrieben.

Auch die Nutzung der insgesamt wenig verbreiteten besonderen Formen des Personalabbaus über *Aufhebungsverträge* und *vorzeitige Pensionierungen* war eine Domäne der größeren Unternehmen. Das gilt ganz besonders für Vorzeitpensionierungen: Während durchschnittlich knapp 12 % der Unternehmen auf diese Weise die Belegschaft reduzierten, waren es in der Betriebsgrößenklasse von 2000 bis unter 5000 Beschäftigten mehr als zwei Fünftel und sogar drei Viertel aller Großunternehmen. In der obersten Betriebsgrößenklasse steht diese Maßnahme an zweiter Stelle in der Häufigkeit. Allgemeine Aufhebungsverträge sind demgegenüber auch in den größten Betrieben nicht so weit verbreitet; dennoch gibt es eine deutlich mit der Betriebsgröße zunehmende Tendenz zur formal freiwilligen Auflösung von Arbeitsverträgen. Betriebe von 50 bis unter 500 Beschäftigten haben etwa zu 4–6 % auf diese Weise die Beschäftigtenzahl reduziert, bei den Unternehmen ab 2000 bis unter 5000 Beschäftigten waren es ein Viertel, bei den Großunternehmen bereits ein Drittel.

Schließlich war auch der Abschluß eines *Sozialplans* in den größeren Unternehmen relativ häufiger als in den kleineren. Mit 44 % ist der Anteil hier besonders hoch in der Gruppe der Unternehmen von 2000 bis unter 5000 Beschäftigten. Bei den Großunternehmen war der Anteil dagegen nur halb so hoch; dies dürfte insbesondere damit zusammenhängen, daß ein wesentlich geringerer Anteil der größten Unternehmen im Vergleich zur nächstniedrigeren Betriebsgrößenklasse Entlassungen durchgeführt hat.

*Zusammenfassend:* Der Differenzierungsgrad der Beschäftigungspolitik in einer Absatzkrise nimmt mit wachsender Betriebsgröße deutlich zu. Mit entscheidenden Ausnahmen (Entlassungen, Einstellungssperre) wurden fast alle Maßnahmen umso

mehr genutzt, je größer die Unternehmen sind. Vor allem die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserschaffenden Maßnahmen, die öffentlich subventionierte Kurzarbeit und die insgesamt unkonventionelleren Formen des Personalabbaus, die ebenfalls nur auf dem Hintergrund des öffentlichen Systems sozialer Sicherung erfolgreich sind, waren eine Domäne der Großunternehmen. Dagegen hatten konventionelle Maßnahmen, wie insbesondere Entlassungen und auch Einstellungssperre bei den Großunternehmen eine geringe Verbreitung. Insgesamt weicht vor allem die Maßnahmenstruktur der Unternehmen von über 5000 Beschäftigten vom Gesamtdurchschnitt ab.

Das folgende Schaubild B 1 zeigt diese Zusammenhänge in einer anderen Aufbereitung des Datenmaterials. Hierbei ist von der unterschiedlichen (mit der Unternehmensgröße zunehmenden) Maßnahmendichte abstrahiert und jeweils dargestellt, welchen Anteil einzelne Maßnahmen an allen getroffenen haben. Die Breite der Säulen markiert den Anteil der Betriebsgrößenklasse an allen, indirekt durch die Erhebung erfaßten Beschäftigten (1975), so daß angedeutet wird, in welchen Proportionen die Beschäftigten mit den verschiedenen Formen betrieblicher Beschäftigungspolitik konfrontiert waren.

Deutlich wird die mit der Unternehmensgröße zunehmende Tendenz einer gleichmäßigeren Nutzung aller hier erfaßten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen. Besonders der Anteil der arbeitsbeschaffenden bzw. der arbeitserschaffenden Maßnahmen am gesamten Maßnahmenbündel steigt mit der Unternehmensgröße und zwar vor allem auf Kosten der Arbeitszeitverringerungen, während die personalreduzierenden Maßnahmen (mit Ausnahme der Großbetriebe) einen eher stabilen Anteil aufweisen. Dabei werden Entlassungen mit wachsender Betriebsgröße zunehmend durch andere, die Zahl der Beschäftigten ebenfalls verringende, Maßnahmen ersetzt.

### *b) Reaktionstypen und Veränderung des Beschäftigtenbestands*

Die zu beobachtenden Tendenzen eines mit der Betriebsgröße zunehmenden Differenzierungsgrads der Beschäftigungspolitik sowie einer abnehmenden Bedeutung von Entlassungen als Mittel des Personalabbaus zeigen sich auch, wenn man die Verbreitung von Maßnahmenbündeln bzw. Reaktionstypen untersucht.

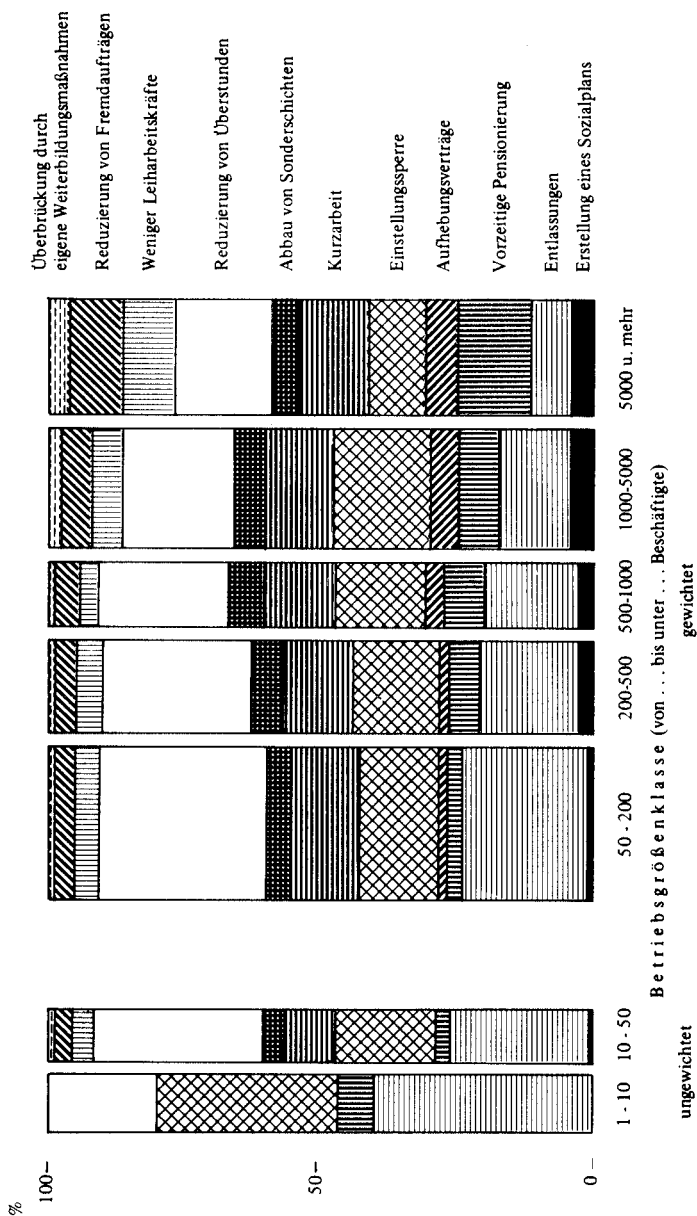
Dabei ist zunächst festzustellen, daß mit wachsender Betriebsgröße der Anteil der Betriebe, der sich einem der relativ weit verbreiteten Reaktionstypen zuweisen läßt, schwindet: drei von fünf Betrieben mit 1000 und mehr Beschäftigten und drei Viertel der Unternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten weisen eine Maßnahmenkombination auf, die keinem der gebildeten Reaktionstypen zuzuordnen ist. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, daß Großbetriebe tendenziell die gesamte Palette des Anpassungsinstrumentariums nutzen und daher keinen der nach selektiver Nutzung bestimmter Maßnahmen gebildeten Typen zuzuordnen sind. (Eine solche Möglichkeit bestünde nur, wenn das relative Gewicht einzelner Maßnahmen ermittelbar wäre.)

Bezüglich der einzelnen Reaktionstypen ergibt sich folgendes Bild:

Mit wachsender Betriebsgröße nimmt der Anteil der Betriebe, die nur Personalabbau oder nur Arbeitszeitreduzierungen vorgenommen haben, deutlich ab; diese Reaktionsformen sind bei Betrieben mit mindestens 1000 Beschäftigten kaum noch verbreitet.

Der Reaktionstyp II, bei dem verschiedene Arbeitszeitreduzierungs- und Personalabbaumaßnahmen kombiniert werden (hohe Maßnahmendichte!), gewinnt bis zu der Betriebsgröße von 1000 Beschäftigten an Bedeutung und hat bei den oberen Betriebsgrößenklassen noch das relativ stärkste Gewicht unter den Reaktionstypen I bis IV (mit Entlassungen).

Schaubild B 1: Maßnahmenstruktur (jeweils alle beschäftigungspolitischen Maßnahmen = 100% nach Betriebsgrößenklassen\*)



\*) Bei den Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten markiert die Breite der Säule den jeweiligen Anteil der Betriebsgrößenklasse an allen Beschäftigten (1975) der erfassten Betriebe.

Eine mit der Betriebsgröße abnehmende Tendenz zeigt sich wiederum beim Reaktionstyp III (Arbeitszeitreduzierungen und Entlassungen); ähnlich beim Reaktionstyp IV (vor allem bezüglich dieses letzten Typs dürfte gelten, daß Großunternehmen, die sowohl Arbeitszeitreduzierungen als auch Personalabbau und Stabilisierungsmaßnahmen vornehmen, dann eine insgesamt breitere Palette verfügbarer Maßnahmen nutzen, als sie mit diesem Reaktionstyp IV erfaßt wurde).

Einen relativ stabilen Anteil hat der Reaktionstyp V (Arbeitszeitreduzierung + Einstellungssperre) bei allen Betriebsgrößenklassen; ähnliches gilt auch für den Reaktionstyp VII (Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen). (Vgl. Tabelle B 16).

Nicht überraschend ist, daß der Anteil der Betriebe, die ausschließlich Entlassungen durchführten, ebenfalls mit der Betriebsgröße sinkt. Allerdings ist hier — wie überhaupt bei der Nutzung von Entlassungen — eine Durchbrechung des Trends zu beobachten: vor allem die Betriebe mit 500 bis unter 1000 Beschäftigten haben zu einem vergleichsweise hohen Anteil Personalabbau über Entlassung getroffen. Dem entspricht, daß sich der Beschäftigtenstand bei dieser Betriebsgrößenklasse am deutlichsten vermindert hat. (Vgl. Tabelle B 17)

Im übrigen zeigt sich jedoch, daß die relative Stärke des Personalabbaus mit wachsender Betriebsgröße abnimmt. Außerdem weisen die Veränderungen des Beschäftigtenstands deutlich aus, daß die kleineren Betriebe früher als die großen Personalabbau betrieben haben. Bis zur Betriebsgröße von über 1000 Beschäftigten war die Abbaquote von 1973 auf 1974 höher als von 1974 bis 1975 (Jahresmitte!), während bei den Unternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten ein stärkerer Personalabbau offensichtlich erst 1975 wirksam wurde.

Auch bei diesen Daten wird deutlich, daß vor allem die Großunternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten eine von der Mehrzahl aller übrigen Betriebe abweichende Beschäftigungspolitik durchgeführt haben. Obwohl fast alle Betriebe dieser Größenklasse beschäftigungspolitische Maßnahmen einsetzen mußten, konnten drei von fünf Entlassungen vermeiden. Personalabbau wurde auf andere Weise erreicht, und im Durchschnitt hat sich die Beschäftigtenzahl nur wenig vermindert. Offensichtlich ist es diesen Großunternehmen zumindest insgesamt gelungen, seit Beginn der Wirtschaftskrise relativ lang den Beschäftigtenstand zu halten und dann auch nur vergleichsweise wenig zu vermindern.

Die Ergebnisse verweisen einerseits auf die wichtige Bedeutung der Strukturvariablen Betriebsgröße für die Bestimmung der Beschäftigungspolitik; offenbar verbessern sich tendenziell mit der Größe die Möglichkeiten, auch in einer Krisensituation eine Politik der Stabilisierung des Beschäftigtenstands durchzusetzen; andererseits zeigte sich, daß dieser Zusammenhang nicht ungebrochen gilt, d. h., daß es auch relativ große Betriebe gibt, die trotz des Einsatzes eines differenzierten beschäftigungspolitischen Instrumentariums (z. B. weil sie einer besonders stark von Konjunkturbruch betroffenen Branche angehören) nicht auf Entlassungen und Personalabbau verzichten konnten.

### *c) Zusammenfassung*

Obwohl die quantitativen Effekte auf das genutzte Arbeitsvolumen und damit das relative Gewicht der einzelnen Maßnahmen aus den Ergebnissen der Betriebserhebung nicht hervorgehen, ist die deutlich andere beschäftigungspolitische Konzeption



Tabelle B 16: Reaktionstypen nach Betriebsgrößeklassen

Angaben in %

Reaktionstypen	Betriebsgrößeklasse (von ... bis unter... Beschäftigte)							Gesamt
	Basis	50 – 200	200 – 500	500 – 1000	1000 – 5000	5000 und mehr	7	
	987	226	67	45	7	1332		
I. Nur Personalabbau	6,4	2,7	2,4	1,0	0,0	5,4		
II. Arbeitszeitreduzierung + Personalabbau	17,8	22,9	27,8	14,8	7,0	19,0		
III. Arbeitszeitreduzierung + Entlassungen	22,0	13,6	10,8	2,3	0,0	19,3		
IV. Personalabbau + Überstundenreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	4,7	1,6	1,8	0,1	0,0	3,9		
Zwischensumme Typen I-IV (mit Entlassungen)	50,9	40,8	42,8	18,2	7,0	47,6		
V. Arbeitszeitreduzierung + Einstellungsperre	9,2	9,1	8,8	8,8	4,7	9,1		
VI. Nur Arbeitszeitreduzierung	4,9	4,2	1,9	0,0	0,0	4,5		
VII. Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	18,1	18,3	13,1	13,4	9,7	17,7		
Zwischensumme Typen V-VII (ohne Entlassungen)	32,2	31,6	23,8	22,2	14,4	31,3		
Sonstige Maßnahmen(bündel)	16,8	27,4	33,2	59,7	78,6	21,2		
Summe	99,9	99,8	99,8	100,1	100,0	100,1		
Maßnahmendichte	2,7	3,1	3,8	4,6	5,5	2,9		

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

**Tabelle B 17: Maßnahmenbündel mit bzw. ohne Entlassungen und Veränderung des Beschäftigtenstands nach Betriebsgrößenklassen** (Angaben in %)

		Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)							Durchschn. Betriebsgröße 1975
Basis		50 – 200	200 – 500	500 – 1000	1000 – 5000	5000 und mehr	Gesamt		
		987	226	67	45	7	1332		
<b>Maßnahmen (-bündel)</b>									
-	Allein Entlassungen	4,0	0,3	1,0	0,3	0,0	3,1		110
-	Entlassungen u. andere Maßnahmen	57,5	56,9	67,2	59,7	39,0	57,9		287
-	Maßnahmen aber keine Entlassungen	38,5	42,8	31,8	40,0	61,0	39,0		349
<b>Summe</b>		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		306
<b>Durchschnittliche Ver- änderung der Beschäf- tigtenzahl in % von ... bis ...</b>									
	1973-74	-4,8	-4,0	-4,7	-1,6	-0,1	-3,4		
	1974-75	-3,7	-2,0	-2,7	-2,5	-0,9	-2,5		
	1973-75	-8,3	-5,9	-7,2	-4,1	-1,0	-5,8		
<b>Durchschnittliche Beschäftigten- zahl pro Betrieb 1975 abs.</b>									
		115	312	693	2025	12629	306		
<b>Anteil der Betriebe mit Maßnahmen</b>									
		80,5	87,7	87,7	88,9	95,4	82,3		
<b>Maßnahmendichte</b>									
		2,7	3,1	3,8	4,6	5,5	2,9		

ISF/SB - Betriebshebung 1975 - gewichtet

in einer Krisensituation in den großen Unternehmen offensichtlich. Daß auch die Großunternehmen vom Konjunkturreinbruch betroffen worden sind und nicht etwa durch eine entsprechende Politik auf den Absatzmärkten beschäftigungspolitische Probleme im Konjunkturreinbruch völlig vermeiden konnten, spiegelt sich auch in den Untersuchungsdaten; Indizien dafür sind zum einen die hohe Maßnahmendichte, zum anderen der hohe Anteil von Unternehmen, die überhaupt beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten. Für die andersartige Maßnahmenstruktur dürften mehrere Faktoren ausschlaggebend sein.

Da ist zum einen die erhöhte politische Tragweite und stärkere Öffentlichkeitswirkung von »harten«, d. h. die Interessen der Beschäftigten stark tangierenden Maßnahmen, wie insbesondere Entlassungen, zu berücksichtigen. Nicht nur das Arbeitgeberimage von Großunternehmen steht auf dem Spiel, sondern auch die wesentlich höheren Anforderungen an die Absorptionsfähigkeit des Arbeitsmarktes bzw. die Folgewirkung Arbeitslosigkeit, die durch massenhafte Entlassungen entstehen. Insofern stehen Großbetriebe unter einem höheren Druck zur Vermeidung von Entlassungen und zur Wahl von beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen, die zumindest unmittelbar nicht entsprechend negative Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt haben. Die Meldepflicht bei der Arbeitsverwaltung, die Sperrfrist und deren mögliche Verlängerung sind Restriktionen, die zu Zeitverlusten und Arbeitskosten führen, die bei anderen beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen, wie insbesondere Aufhebungsverträgen und Vorzeitpensionierungen, vermieden werden können.

Gleichzeitig ist die Durchführung alternativer Maßnahmen zu Entlassungen an eine Reihe von Bedingungen gebunden, die in der Regel nur in Großbetrieben gegeben sind, oder zumindest dort weiter verbreitet sind, als in kleineren Unternehmen. Zu nennen sind:

- das Vorhandensein einer Personalplanung, die zum einen erlaubt, Beschäftigungsprobleme möglichst frühzeitig zu erkennen, zum anderen die Steuerung des Personalabbaus über Aufhebungsverträge, Vorzeitpensionierungen, Nutzung der Fluktuation und sich daraus ergebender innerbetrieblicher Anpassungserfordernisse (z. B. Umsetzungen) erleichtert;
- der Einsatz eines spezialisierten und kompetenten Personalmanagements zur Planung, Organisation und innerbetrieblichen Durchsetzung solcher Maßnahmen, insbesondere auch gegenüber der betrieblichen Arbeitnehmervertretung;
- eine starke Marktstellung, die etwa eine leichtere Durchsetzung der Reduzierung von Fremdaufträgen bei den Zulieferfirmen ermöglicht, ebenso wie aufgrund der meist größeren Kapital- und Liquiditätsstärke das Angebot akzeptabler Abfindungssummen und sonstiger Entschädigungen an die Arbeitskräfte erleichtert wird;
- darüberhinaus spielen in manchen Großunternehmen — nicht unabhängig von der Imagepflege bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit — bestimmte Traditionen der Personalpolitik eine besondere Rolle, die auf eine möglichst hohe Beschäftigungssicherheit für die ganze oder größere Teile der Belegschaft ausgerichtet sind; dies gilt besonders für Großunternehmen aus dem Tertiärsektor (z. B. Banken,

Versicherungen), bei denen konjunkturelle Schwankungen ohnehin weniger stark auf die Beschäftigung durchschlagen;

- schließlich besteht in der Regel eine höhere Kompetenz und Verhandlungsmacht, z. B. gegenüber der Arbeitsverwaltung, um etwa eine Ausweitung von Kurzarbeit bzw. deren Subventionierung durchzusetzen, insbesondere wenn eine Art Nachfragemonopol auf örtlichen Teilarbeitsmärkten gegeben ist.

Insgesamt gesehen erscheint also das Spektrum einsetzbarer Möglichkeiten zur Reaktion auf Beschäftigungsprobleme in der Rezession für große Unternehmen breiter, wenn auch im Hinblick auf einzelne Maßnahmen der Spielraum beschränkt sein mag.

Nun ist die Zahl der Großunternehmen, die eine von der Mehrheit abweichende Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation durchführen (können), nicht sehr groß. Nach der Arbeitsstättenzählung von 1970 hatten weniger als 2 % der Gesamtheit der Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten 2000 oder mehr Arbeitskräfte. Dennoch hat die Beschäftigungspolitik gerade dieser Unternehmen für den Arbeitsmarkt und draüberhinaus erhebliches Gewicht, denn allein in den Unternehmen mit mindestens 5000 Beschäftigten arbeiteten mehr als 30 % und in den Unternehmen ab 1000 Beschäftigten mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer, die in Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten tätig waren.<sup>11</sup> Selbst wenn man die Erwerbstätigen in Kleinbetrieben einbezieht, ist der Anteil der in Großbetrieben Beschäftigten mit rund 30 % recht hoch. Dazu kommt, daß die Beschäftigungspolitik der Großunternehmen und insbesondere die skizzierten Maßnahmen, die unmittelbar Entlassungen vermeiden, erhebliche indirekte Auswirkungen im Sinne einer Verschiebung der Beschäftigungsproblematik auf dem Arbeitsmarkt haben.

---

<sup>11</sup> Vgl. *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1974*, S. 198 ff. (Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1970). Großunternehmen waren in der Erhebung überrepräsentiert; 45 % der durch die Erhebung indirekt erfaßten Beschäftigten arbeiten in Großbetrieben mit 5000 und mehr Beschäftigten, weitere 27 % in Unternehmen mit 1000 bis 5000 Beschäftigten. Durch die Gewichtung des Erhebungsmaterials anhand der Anteile der Betriebe in bestimmten Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsabteilungen entsprechend der Arbeitsstättenzählung 1970 wurde dieses Übergewicht korrigiert. Beim gewichteten Datenmaterial entfallen jeweils rund 20 % der über die Betriebe erfaßten Beschäftigten auf Unternehmen mit 1000 bis unter 5000 Beschäftigten und auf die Großunternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten. (Die Zahlen sind jeweils bezogen auf alle Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten.)

### III. Betriebliche Personalplanung und Maßnahmenstruktur

Die seit Mitte der 60er Jahre verstärkte Forderung nach Einsatz und Ausbau betrieblicher Personalplanung<sup>1</sup>, die schließlich u. a. ihren Niederschlag in der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 gefunden hat, war nicht zuletzt mit der Erwartung verknüpft, daß durch die Nutzung dieses Instruments:

- die besonderen Einsatzbedingungen des Faktors Arbeitskraft besser berücksichtigt,
- die Rentabilität nicht nur von Kapital-, sondern auch von Bildungsinvestitionen verbessert würde
- und schließlich — vor allem auch im Interesse der Arbeitnehmer — die Beschäftigungssicherheit erhöht werden könnte.

Damit sollte auf übertrieblicher Ebene erreicht werden, Arbeitsmarktungleichgewichte zu vermeiden oder zumindest zu vermindern und dadurch die öffentliche Arbeitsmarktpolitik zu entlasten.<sup>2</sup>

Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre lag in der nahezu allgemeinen Knappheit von Arbeitskräften für viele Unternehmen sicherlich ein wichtiger Anreiz für eine planvollere Gestaltung der Beschäftigungspolitik; darin dürfte ein wesentlicher Faktor für die feststellbare Ausbreitung betrieblicher Personalplanung zu sehen sein.<sup>3</sup> Die Bewährungsprobe für Bedeutung und Wirksamkeit dieses Instrumentariums — insbesondere auch in der Perspektive der Arbeitnehmerinteressen und der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik — stellte sich jedoch erst mit der Wirtschaftskrise seit 1973/74.

---

1 Forderungen in dieser Richtung wurden seit Mitte der 60er Jahre vor allem von Seiten der Gewerkschaften erhoben. Vgl. dazu etwa die Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der IG Metall über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt 1965 in Oberhausen, in: Friedrichs, G., *Automation - Risiko und Chance*, 2 Bände, Frankfurt 1965, dort insbesondere auch den Beitrag von Friedrichs, G., *Betriebliche Sozialplanung bei technischem Fortschritt*, S. 817 ff. Noch größeren Raum nahmen Diskussionen über Personalplanung bei der dritten internationalen Arbeitstagung der IG Metall unter dem Titel »Computer und Angestellte«, 1968 ein. Vgl. dazu die Beiträge S. 849 ff. in: Friedrichs, G., *Computer und Angestellte*, Band II, Frankfurt 1971. — Unter dem Aspekt der Humanisierung der Arbeit taucht die Forderung nach stärkerer Berücksichtigung bestimmter Arbeitnehmerinteressen in der betrieblichen Personalplanung Anfang der 70er Jahre auch in Regierungsprogrammatischen auf; vgl. »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, Aktionsprogramm des BMAS und des BMFT«, in: *Sozialpolitische Informationen*, hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Jg. VIII, Sonderausgabe vom 8. Mai 1974, Abschnitt Betriebliche Personalplanung, S. 15.

2 Vgl. exemplarisch »Betriebliche Personalplanung, Empfehlungen der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung« in: *Sozialpolitische Informationen*, Jg. VI/20 vom 19.7.1971 und z. B. Schmidt, H., *Dimensionen der betrieblichen Personalplanung*, AWV-Fachtagung vom 15./16. Mai 1973, Bonn-Bad Godesberg.

3 Vgl. B. Lutz u. a., *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik*, (1977), sowie R. Schultz-Wild, W. Sengenberger, »Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung« (1976), S. 446 ff.

Auf diesem Hintergrund steht das besondere Interesse an der Frage, ob und in welcher Weise die betriebliche Beschäftigungspolitik während der krisenhaften Wirtschaftsentwicklung durch Personalplanung beeinflusst worden ist.

Da Verbreitung und Differenzierungsgrad betrieblicher Personalplanung stark mit der Betriebsgröße variieren, lassen die im voranstehenden Abschnitt dargestellten Unterschiede im Einsatz beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen mögliche Zusammenhänge zwischen Personalplanung und betrieblicher Beschäftigungspolitik vermuten. Im vorigen Abschnitt wurde bereits die These aufgestellt, daß die Beschäftigungspolitik der Großbetriebe in der gegebenen Krisensituation sich u. a. deshalb von der kleinerer Betriebe unterscheidet, weil dort Personalplanung und ein institutionalisiertes Personalwesen eine größere Rolle spielen.

Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen betrieblicher Personalplanung und Beschäftigungspolitik wird von den folgenden drei Arbeitshypothesen ausgegangen.

(1) Durch den Einsatz einer effektiven, in die allgemeine Unternehmungsplanung integrierten betrieblichen Personalplanung können Unternehmen tendenziell den Einsatz beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen der hier interessierenden Art vermeiden, da bei erkennbaren negativen Absatzmarktentwicklungen frühzeitig Gegenmaßnahmen — insbesondere Initiativen auf dem Produktmarkt — eingeleitet werden und so ein Rückgang im betrieblichen Bedarf an Arbeitskraft nicht auftritt, der besondere arbeitserhaltende Maßnahmen, Arbeitszeitreduzierungen oder Personalabbau notwendig machen würde.

Diese Arbeitshypothese könnte dann bestätigt werden, wenn der Anteil der Unternehmen, die beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten, bei Betrieben mit funktionierender Personalplanung geringer als bei anderen wäre.

Es hat sich allerdings bereits gezeigt, daß Großunternehmen (die in stärkerem Maße als kleinere über betriebliche Personalplanung verfügen) im Zeitraum 1974/75 eher zu größeren Anteilen beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen nutzten als kleinere Betriebe.

Die Erwartung, daß sich die Arbeitshypothese (1) bestätigen wird, ist daher skeptisch zu beurteilen. Insoweit durch Personalplanung das Auftreten solcher beschäftigungspolitischer Probleme nicht verhindert werden kann, die den Einsatz von Anpassungsinstrumenten notwendig machen, besteht jedoch die Erwartung, daß Personalplanung Einfluß auf Art und Struktur des genutzten beschäftigungspolitischen Instrumentariums hat. Darauf beziehen sich die Arbeitshypothesen (2) und (3).

(2) Wenn einerseits eine Abschirmung von Nachfrage- und Absatzrückgängen nicht gelingt, andererseits jedoch Personalplanung zu einer stärkeren Berücksichtigung von Interessen an Personalstabilisierung führt, dann müßten personalplanende Betriebe in größerem Maße solche Anpassungsmaßnahmen zum Einsatz gebracht haben, die zwar zumeist erst nach längeren Zeiträumen wirksam werden bzw. ein ausreichendes Anpassungsvolumen gewährleisten, jedoch Kosten und gravierende Nachteile für den Betrieb und die Arbeitskräfte vermeiden oder verringern. Das bedeutet, daß z. B. arbeitsbeschaffende bzw. arbeitserhaltende Maßnahmen in Unternehmen mit Personalplanung eine größere Rolle spielen müßten oder daß dort Personalabbau eher über Einstellungssperren als über Entlassungen erfolgen würde.

Bestätigen ließe sich diese Arbeitshypothese (2) nur, wenn das relative Gewicht

bzw. die erzielten Anpassungseffekte verschiedener Maßnahmen bestimmbar wären; das empirische Material erlaubt dies jedoch nicht. Die Überprüfung muß sich daher auf die relative Verbreitung verschiedener Maßnahmen beschränken. Ein zweiter Indikator ist die Maßnahmendichte, die bei Unternehmen mit betrieblicher Personalplanung höher sein müßte, als bei anderen, da zum einen das begrenzte Anpassungspotential der meisten, aktiven Personalabbau vermeidenden Maßnahmen die Nutzung mehrerer verschiedener beschäftigungspolitischer Möglichkeiten erforderlich macht, wenn ein bestimmter Anpassungseffekt erreicht werden soll, und da zum anderen gleichzeitig in Unternehmen mit ausgebauter Personalplanung auch günstigere Voraussetzungen für die Anwendung eines differenzierten beschäftigungspolitischen Instrumentariums gegeben sind.

Damit zusammenhängend lautet die dritte Arbeitshypothese:

(3) Personalplanende Betriebe bieten tendenziell — auch wenn sie den Einsatz beschäftigungspolitischer Anpassungsinstrumente nicht vermeiden konnten — ein erhöhtes Maß an Beschäftigungssicherheit für ihre Belegschaften; sie suchen insbesondere Entlassungen zu vermeiden; wo diese dennoch durchgeführt werden, treffen sie einen relativ geringeren Teil der Belegschaften als in anderen Betrieben.

Zur Überprüfung dieser Arbeitshypothese (3) kann zum einen der jeweilige Anteil der Betriebe herangezogen werden, die Entlassungen vorgenommen haben, zum anderen — und dies scheint für die Beurteilung des Gesamteffekts der Beschäftigungspolitik wichtiger — die Entwicklung des Personalstands während der Krisenjahre 1973—75.

Insgesamt wäre zu erwarten, daß die genannten Charakteristiken personalplanender Betriebe umso eher zutreffen, je höher der Ausbaugrad (Differenzierung der Pläne nach Beschäftigtengruppen, Fristigkeit der Planung, Planungsintensität) des betrieblichen Personalplanungssystems ist. Bei der Überprüfung der genannten Arbeitshypothesen ergeben sich allerdings einige methodische Probleme:

Die Verbreitung von Unternehmens- und Personalplanung, die Planungsintensität und die Planungsfristen sowie der Ausbaugrad des betrieblichen Personalwesens variieren selbst sehr stark mit betrieblichen Strukturmerkmalen, wie Wirtschaftszweig und insbesondere Unternehmensgröße.<sup>4</sup> Andererseits sind die Einsatzmöglichkeiten bestimmter beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen ebenfalls an solche Strukturmerkmale gebunden; zusätzlich hängt die Nutzung des beschäftigungspolitischen Instrumentariums sicherlich mit dem Grad der Betroffenheit eines Unternehmens vom Konjunkturereinbruch ab, der wiederum mit betrieblichen Strukturkennzeichen variiert. Der Einfluß der betrieblichen Personalplanung auf die Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation kann daher strenggenommen nur geprüft werden, wenn die Beschäftigungspolitik von Unternehmen mit ähnlichen Strukturmerkmalen und ähnlicher Betroffenheit vom Konjunkturereinbruch, jedoch unterschiedlichem Stand bzw. Vorhandensein von Personalplanung verglichen wird. Aufgrund der Komplexität und Vielzahl der zu kontrollierenden Randbedingungen reicht jedoch dazu das Datenmaterial nicht aus.

4 Vgl. dazu ausführlich B. Lutz u. a., 1977, insbes. Kapitel II. S. 39 ff.

So verfügen beispielsweise die meisten der erfaßten Großunternehmen, deren Maßnahmenstruktur am stärksten vom Gesamtdurchschnitt abweicht, in irgendeiner Form über betriebliche Personalplanung; es ist daher nicht zu entscheiden, ob die Beschäftigungspolitik durch das Vorhandensein betrieblicher Personalplanung oder eher durch andere, mit der Unternehmensgröße zusammenhängende Bedingungen betrieblichen Verhaltens bestimmt wird (z. B. größere Marktmacht, höhere Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Arbeitsverwaltung etc.).

Im folgenden wird die Struktur beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen in Abhängigkeit bestimmter Indikatoren für betriebliche Personalplanung dargestellt. Herangezogen wird die Frage, ob schriftlich fixierte Personalpläne vorhanden sind, ob diese nach Beschäftigtengruppen differenziert ausgewiesen werden und für welche Zeitdauer sie gelten. Dann interessiert die Bedeutung qualitativer Personalplanung sowie — als eher institutioneller Aspekt — die Frage, was die Existenz eines Gremiums bewirkt, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß) und in dem der Betriebsrat in unterschiedlicher Weise vertreten ist.

## 1. Vorhandensein schriftlich fixierter Personalplanung

Nach den Ergebnissen der Betriebserhebung 1975 war betriebliche Personalplanung in Form schriftlich fixierter Pläne im erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft in den Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten recht unterschiedlich verbreitet.<sup>5</sup>

Durchschnittlich hatten etwa zwei Fünftel der Unternehmen mindestens einen Personalplan aufgestellt, im Baugewerbe waren es nur etwas mehr als ein Viertel, in der Wirtschaftsabteilung Energie — Wasserversorgung — Bergbau dagegen mehr als die Hälfte; im größten Wirtschaftszweig, dem Verarbeitenden Gewerbe, gab es Personalpläne in knapp 46 % der Unternehmen.

Die Verbreitung von Personalplanung nahm sehr deutlich mit der Betriebsgröße zu. Während von den Unternehmen von 50 bis unter 200 Beschäftigten nur 37 % Personalplanung betrieben, war dies bei 94 % der Großunternehmen mit 2000 und mehr Beschäftigten der Fall. Mit der Betriebsgröße stieg auch die Planungsintensität, gemessen an der durchschnittlichen Zahl von Plänen unterschiedlicher Zeiträume; von den Unternehmen von 50 bis 200 Beschäftigten, die überhaupt Personalplanung betrieben, verfügte durchschnittlich nur jedes siebte über zwei Pläne unterschiedlicher Fristigkeit, dagegen gibt es in den Großunternehmen durchschnittlich 2,1 Personalpläne mit verschiedener zeitlicher Reichweite.

Es überwiegen Personalpläne mit relativ kurzem Zeithorizont; von den Betrieben mit schriftlich fixierten Personalplänen (das sind 42,1 % aller erfaßten Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten) hatten:

- 17 % nur einen Personalplan mit einer zeitlichen Reichweite von höchstens drei Monaten;
- 63 % einen Personalplan von vier bis zwölf monatiger Dauer; ein Teil dieser Unternehmen verfügt auch noch über einen kurzfristigen Personalplan;
- 20 % einen oder mehrere Personalpläne, die zwei Jahre und länger in die Zukunft reichen; ein Teil dieser Unternehmen hatte ebenfalls zusätzlich Pläne kürzerer Fristigkeit.

Wenn die Unternehmen zunächst nur nach dem Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein von Personalplänen unterschieden werden, so ergeben sich hinsichtlich der in den Jahren 1974/75 betriebenen Beschäftigungspolitik folgende Ergebnisse (vgl. Tabelle B 18).

<sup>5</sup> Vgl. R. Schultz-Wild, M. von Behr, *Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung*, 1976, S. 188 ff. und R. Schultz-Wild, W. Sengenberger, *Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung*, 1976.



**Tabelle B 18:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen \*) und Personalplanung  
(Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Basis	Schriftlich fixierte Personalpläne: vorhanden	Personalpläne: nicht vorhanden bzw. K.A.	Signifikanzniveau 1)	Gesamt
		679	937		1616
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen		4,7	1,4	xx	2,8
Reduzierung von Fremdaufträgen		13,7	10,1	x	11,6
Weniger Leiharbeitskräfte		15,2	12,0	n.s.	13,5
Reduzierung von Überstunden		84,9	81,2	x	82,8
Abbau von Sonderschichten		15,9	12,2	x	13,8
Kurzarbeit		35,6	37,0	n.s.	36,3
Einstellungssperre		49,6	37,1	xxx	42,6
Aufhebungsverträge		7,1	3,7	xx	5,1
Vorzeitige Pensionierung		15,6	8,5	xx	11,6
Entlassungen		60,3	61,5	n.s.	60,9
Erstellung eines Sozialplans		6,4	3,5	xx	4,7
<b>Maßnahmen insgesamt</b>		<b>309,0</b>	<b>268,2</b>		<b>287,1</b>
<b>Anteil der Betriebe mit Maßnahmen</b>		<b>86,6</b>	<b>79,2</b>		<b>82,3</b>
<b>Maßnahmendichte</b>		<b>3,1</b>	<b>2,7</b>		<b>2,9</b>
Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl	1973-74	-2,9	-4,6		-3,4
	1974-75	-2,5	-2,4		-2,5
in % von ... bis ...	1973-75	-5,3	-6,9		-5,8
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb 1975 (absolut)		463	181		306

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben

1) Signifikanzniveau:

n.s. = nicht signifikant

x = signifikant auf 0,05 - Niveau

xx = signifikant auf 0,01 - Niveau

xxx = signifikant auf 0,001 - Niveau

ISF/SB – Betriebshebung 1975 – gewichtet

- Unternehmen mit betrieblicher Personalplanung hatten zu einem höheren Anteil (knapp 87 %) als solche ohne betriebliche Personalplanung (79 %) überhaupt von den erfaßten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen Gebrauch gemacht. Die Annahme, daß durch betriebliche Personalplanung eine Situation vermieden werden könnte, die die Anwendung solcher beschäftigungspolitischer An-

passungsmaßnahmen notwendig macht, scheint also durch die Erhebungsergebnisse widerlegt.

- Die Zahl der durchschnittlich pro Unternehmen durchgeführten Anpassungsmaßnahmen (bezogen auf Unternehmen, die überhaupt von solchen Maßnahmen Gebrauch machten) war bei personalplanenden Betrieben deutlich höher als bei den anderen. Dieses Ergebnis steht in Einklang mit der Erwartung, daß Betriebe mit Personalplanung zur Anwendung eines differenzierteren beschäftigungspolitischen Instrumentariums tendieren.

Die höhere Maßnahmendichte könnte sich daraus ergeben, daß *alle* Maßnahmen von jeweils einem höheren Anteil der planenden Betriebe genutzt worden sind, — etwa weil diese vom Konjunktüreinbruch stärker betroffen waren. Es muß daher die relative Verbreitung der einzelnen Anpassungsmaßnahmen näher untersucht werden. Dabei kann zum einen danach gefragt werden, welche Quoten der beiden Gruppen von Betrieben von einer bestimmten Maßnahme Gebrauch gemacht haben, zum anderen ist von Interesse, welchen Anteil eine Maßnahme an der Gesamtheit aller getroffenen Maßnahmen jeweils hatte. Hier zeigen sich folgende Ergebnisse:

- Entlassungen und Kurzarbeit, d. h. die beiden Maßnahmen mit dem relativ größten Anpassungspotential, wurden von geringeren Quoten der personalplanenden Betriebe im Vergleich zu den anderen durchgeführt. Die Unterschiede in den Quoten sind allerdings nicht signifikant; deutlicher ist jedoch der geringere Anteil der beiden Maßnahmen an der Gesamtheit aller Maßnahmen bei den personalplanenden Betrieben: er betrug 19,5 % für Entlassungen und 11,5 % für Kurzarbeit gegenüber 22,9 % bzw. 13,8 % bei den Betrieben ohne Personalplanung.
- Alle anderen Maßnahmen, die für sich allein genommen in der Regel jeweils ein geringeres Anpassungspotential haben, wurden dagegen jeweils von höheren Quoten der personalplanenden Unternehmen genutzt. Außer beim Abbau von Leiharbeitskräften sind die Unterschiede signifikant.
- Besonders herausragend ist die (insgesamt allerdings nicht sehr weit verbreitete) Überbrückung von Beschäftigungsproblemen durch betriebliche Weiterbildung: die Quote der Betriebe, die von dieser Maßnahme Gebrauch machten, ist bei den personalplanenden Unternehmen mehr als dreimal so hoch wie bei den anderen.
- Auch die anderen arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen sind bei den personalplanenden Unternehmen relativ häufiger; solche Maßnahmen haben einen Anteil von knapp 11 % an allen Maßnahmen bei den personalplanenden Unternehmen im Vergleich zu knapp 9 % bei den anderen.
- Reduzierung von Überstunden ist bei beiden Gruppen die häufigste Maßnahme und wurde von einer etwas höheren Quote der personalplanenden Betriebe im Vergleich zu den anderen durchgeführt. Dennoch ist der Anteil der Überstundenreduzierung an allen Maßnahmen bei den personalplanenden Unternehmen geringer als bei den anderen (27,5 % gegenüber 30,3 %). Abbau von Sonderschichten hat, bezogen auf die Betriebe wie auf alle Maßnahmen, eine größere Bedeutung bei den personalplanenden Unternehmen.
- Zu einem deutlich höheren Anteil hatten die personalplanenden Unternehmen mit Hilfe von Einstellungsperren die Fluktuation zum Abbau des Personalbestands genutzt (fast die Hälfte gegenüber 37 % bei den Betrieben ohne Personalplanung). Auch die eher unkonventionellen, insgesamt nicht sehr weit verbreiteten Personalabbaumaßnahmen über Aufhebungsverträge bzw. vorzeitige Pensionierung sind in den personalplanenden Unternehmen sehr viel häufiger (von fast doppelt so hohen Quoten der Betriebe) angewandt worden.
- Schließlich hatten auch Sozialpläne eine weitere Verbreitung unter den personalplanenden Unternehmen gefunden (in 6,4 % gegenüber 3,5 % der anderen Betriebe).

Insgesamt zeigt sich also, daß die höhere Maßnahmendichte bei den personalplanenden Unternehmen sich durch eine weiter verbreitete Nutzung solcher Anpassungsmaßnahmen erklärt, die zwar für sich allein genommen jeweils ein relativ be-

grenztes Anpassungspotential haben und z. T. (z. B. Einstellungssperre, Abbau von Mehrarbeit) größere Effekte erst nach längerer Dauer erreichen. Es scheint sich also zu bestätigen, daß personalplanende Unternehmen ein vielfältigeres beschäftigungspolitisches Instrumentarium einsetzen und damit gravierendere Maßnahmen, insbesondere Entlassungen, zu vermeiden suchen. Zwar ist der Anteil der Unternehmen, die Entlassungen durchführten, auch bei den personalplanenden Unternehmen relativ hoch (bzw. nicht sehr viel niedriger als bei den anderen), aufgrund des breiteren Einsatzes anderer Instrumente kann jedoch davon ausgegangen werden, daß hier die Entlassungen eine relativ geringere Zahl von Arbeitskräften betroffen haben. Die Veränderungen der Beschäftigtenzahlen zwischen 1973 und Mitte 1975 unterstützen diese Interpretation.

Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten sank in diesem Zeitraum bei den personalplanenden Betrieben in geringerem Umfang als bei den anderen. Außerdem spricht das Verhältnis der Abbauquoten 1973 auf 74 und 1974 auf 1975 (Jahresmittel) dafür, daß die nichtplanenden Unternehmen vergleichsweise früher die Belegschaft reduziert, also vermutlich (durchschnittlich gleichzeitige Betroffenheit vom Konjunkturerinbruch unterstellt) in größerem Umfang rasch wirkende Personalabbaumaßnahmen eingesetzt hatten. Bei personalplanenden Betrieben gab es dagegen eine »gestrecktere«, sich erst 1975 verstärkende Reduktion der Beschäftigten.

Durch diese Zusammenhänge ist allerdings nicht ausgewiesen, inwieweit der Einsatz betrieblicher Personalplanung ursächlich für die abweichende Beschäftigungspolitik sowie die geringere und zeitlich anders strukturierte Verminderung des Beschäftigtenstands ist. Wie gezeigt,<sup>6</sup> variieren nämlich diese hier als abhängig betrachteten Variablen deutlich mit der Betriebsgröße und gleichzeitig haben die personalplanenden Unternehmen durchschnittlich zweieinhalbmal so viele Beschäftigte wie die anderen. Es können daher sehr wohl auch andere, mit der Betriebsgröße zusammenhängende Faktoren durchschlagen.

Im übrigen ist nicht zu übersehen, daß auch die personalplanenden Betriebe, die Beschäftigtenzahl im Durchschnitt von 1973 bis Mitte 1975 nicht unwesentlich reduziert haben, so daß keinesfalls ein durchgehender Abbau von Beschäftigungsrisiken durch betriebliche Personalplanung konstatiert werden kann.

## 2. Zeithorizont und Differenzierungsgrad der Personalplanung

Das Instrumentarium betrieblicher Personalplanung kann in unterschiedlichem Maße ausgebaut sein. Es könnte erwartet werden, daß das Vorhandensein eines einzigen, womöglich kurzfristigen und nur auf die Belegschaft insgesamt bezogenen schriftlich fixierten Personalplans weniger brauchbare Daten für die betriebliche Beschäftigungspolitik liefert, als wenn mehrere, nach wichtigen Gruppen der Belegschaft differenzierte Personalpläne mit unterschiedlichem, auch längerem Zeithorizont vorliegen.

<sup>6</sup> Vgl. Abschnitt 3, insbes. die Tabellen B 16 und B 17.

Obwohl für die Effizienz des Planungssystems letztlich weniger der Ausbaugrad als dessen Zuverlässigkeit bzw. Verbindlichkeit (und damit auch die Prognostizierbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit der betrieblichen Außenbedingungen, wie etwa der Absatzmärkte) entscheidend sind, soll im folgenden danach gefragt werden, ob eine längerfristige und nach Beschäftigtengruppen differenzierte Personalplanung eher die Voraussetzungen für eine stabilisierende, das Arbeitsplatzrisiko für die Arbeitnehmer mindernde Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation bietet.

Es interessiert also die Frage, ob der Zeithorizont der vorhandenen Personalpläne und deren Differenzierung nach Beschäftigtengruppen (etwa tariflichen und anderen Angestellten, Facharbeitern, Angelernten, Auszubildenden) für die Zahl und die Auswahl der beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen von Bedeutung sind. Es könnte erwartet werden, daß die Charakteristiken der Beschäftigungspolitik der personalplanenden Betriebe noch deutlicher bei denjenigen zutage treten, die über eine differenzierte Personalplanung mit längerer Fristigkeit verfügen. Zur Beantwortung dieser Frage wird die Gruppe der personalplanenden Unternehmen in drei Teilgruppen untergliedert:

- Die größte Teilgruppe enthält diejenigen Betriebe, die ausschließlich über einen oder mehrere Personalpläne mit einer maximalen zeitlichen Reichweite von einem Jahr verfügen; dies sind 381 Betriebe, also etwas mehr als die Hälfte aller personalplanenden Unternehmen.
- Ein zweite Teilgruppe mit 226 Betrieben (die rund einem Drittel der personalplanenden Unternehmen entspricht), die ebenfalls über Personalpläne mit einer maximalen zeitlichen Reichweite von einem Jahr verfügen, jedoch zusätzlich die Personalplanung nach verschiedenen Beschäftigtengruppen differenziert haben.
- Und schließlich die kleinste Teilgruppe mit 74 Betrieben (knapp 11 % aller personalplanenden Unternehmen), deren Personalplanung nach Beschäftigtengruppen differenziert ist und auf Planungsfristen von mehr als einem Jahr ausgerichtet ist; die meisten dieser Unternehmen verfügen gleichzeitig auch über kurzfristige Pläne, weisen also eine hohe Planungsintensität im Personalsektor — wie in der Regel auch in den anderen Unternehmensbereichen (Investition, Produktion, Absatz etc.) aus.

Bei dieser Unterscheidung zeigt sich, daß die längerfristig und differenzierter planenden Unternehmen zu einem geringeren Anteil überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen genutzt haben, als diejenigen mit kurzer, undifferenzierter Personalplanung (vgl. Tabelle B 19). Dies könnte darauf hindeuten, daß durch eine längerfristige und differenziertere Personalplanung tatsächlich beschäftigungspolitische Probleme, die die erfaßten Anpassungsmaßnahmen erforderlich machen, vermieden werden können. Allerdings ist die Quote der Betriebe mit Maßnahmen selbst bei denjenigen, die über das am besten ausgebaute Planungssystem verfügen, immer noch höher als bei den Betrieben, die überhaupt keine Personalplanung betreiben. Die genannte Schlußfolgerung bleibt daher problematisch.

Wie erwartet, steigt dagegen die Maßnahmendichte mit dem Ausbau des Planungssystems an, d. h. Differenzierungsgrad von Beschäftigungspolitik und Personalplanung nehmen gleichlaufend zu. Bezüglich der Nutzung einzelner Maßnahmen ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle B 19: Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen in den Jahren 1974/75 nach Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung\***  
(Mehrfachnennungen – Angaben in %)

**Ausbaugrad der Personalplanung**

Maßnahmen	Keine Personalplanung	Personalplanung unter 1 Jahr, keine diff. Pläne	Personalplanung unter 1 Jahr + diff. Pläne	Personalplanung über 1 Jahr + diff. Pläne	Signifikanzniveau	Gesamt
Basis						
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	1,4	4,0	5,0	7,5	xxx	2,8
Reduzierung von Fremdaufträgen	10,1	12,9	14,5	16,3	xx	11,7
Weniger Leiharbeitskräfte	11,9	13,6	16,5	23,6	xx	13,5
Reduzierung von Überstunden	81,3	84,6	84,8	87,7	n.s.	82,9
Abbau von Sonderschichten	12,3	11,5	22,6	19,9	xxx	13,9
Kurzarbeit	37,0	35,6	33,6	42,0	n.s.	36,4
Einstellungssperre	37,2	49,1	49,0	53,9	xxx	42,7
Aufhebungsverträge	3,7	3,8	12,1	9,6	xxx	5,2
Vorzeitige Pensionierung	8,4	11,5	19,6	26,3	xxx	11,6
Entlassungen	61,5	63,0	58,9	49,1	n.s.	61,0
Erstellung eines Sozialplans	3,5	5,7	7,4	6,8	x	4,8
Maßnahmen insgesamt	268,3	295,3	324,0	342,7		286,5
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	79,2	89,0	84,1	82,4		82,3
Maßnahmendichte	2,7	3,0	3,2	3,4		2,9

\* ) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

- Der Anteil der Betriebe, die Entlassungen durchgeführt haben, lag bei denjenigen mit kurzer, undifferenzierter Personalplanung noch über dem Wert der nicht personalplanenden, nimmt dann aber mit dem Ausbau des Planungssystems ab. (Die Unterschiede sind allerdings nicht signifikant). Im gesamten Maßnahmenbündel sind bei hohem Ausbaugrad der Personalplanung Entlassungen seltener als die durchschnittlich dritthäufigste Maßnahme, nämlich Einstellungsperre.
- Keine eindeutigen Trends ergeben sich in Abhängigkeit vom Ausbau des Planungssystems bei Abbau von Sonderschichten, Kurzarbeit und bei der Erstellung eines Sozialplans. Hier könnten unterschiedliche Zusammensetzungen der Teilgruppen nach Branchen eine Rolle spielen.
- Der Verbreitungsgrad aller übrigen Maßnahmen nimmt jedoch tendenziell mit dem Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung zu; das gilt in nur geringem (nicht signifikantem) Maße für die häufigste Maßnahme, den Abbau von Überstunden und nicht durchgehend für das Angebot von Aufhebungsverträgen, sehr deutlich dagegen für die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen und auch für das Angebot von Vorzeitpensionierungen.

Die Befunde lassen sich verdeutlichen, wenn man die Verbreitung bestimmter Maßnahmenbündel — wie sie in den Reaktionstypen zusammengefaßt wurden — sowie die Anteile der Maßnahmenbündel mit und ohne Entlassungen untersucht (vgl. Tabellen B 20 und B 21).

- Der Anteil der Betriebe, die das Arbeitsvolumen ausschließlich durch Entlassungen verringerten, nimmt mit dem Vorhandensein von Personalplanung und ihrem Ausbaugrad ab. Umgekehrt steigt der Einsatz von Maßnahmenbündeln an, bei denen Entlassungen keine Rolle spielen; allerdings ist der Anteil dieser Betriebe bei denjenigen mit kurzer Personalplanung noch etwas niedriger als bei denjenigen ohne Personalplanung.
- Die Verbreitung der Reaktionstypen I bis IV nimmt mit zunehmendem Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung ab; ebenfalls, jedoch weniger deutlich, auch die Verbreitung der Reaktionstypen V bis VII. Dies bestätigt nochmals, daß mit dem Ausbaugrad der Personalplanung eine breitere Nutzung sämtlicher verfügbarer Anpassungsinstrumente einhergeht, d. h. der Anteil der Betriebe, die keinem der häufigeren Reaktionstypen zuzuordnen sind, steigt an.

Tabelle B 21 zeigt im übrigen, daß der Ausbaugrad der betrieblichen Personalplanung ebenfalls sehr stark mit der Betriebsgröße variiert; tendenziell verdoppelt sich die durchschnittliche Beschäftigtenzahl von Teilgruppe zu Teilgruppe. Dies heißt wiederum, daß die insgesamt recht deutlichen Trends der Veränderung der Beschäftigungspolitik nicht unbedingt ursächlich mit dem Ausbaugrad der betrieblichen Personalplanung zusammenhängen müssen, sondern auch auf andere, ebenfalls mit der Betriebsgröße variierende Faktoren zurückgeführt werden können.

Daß Personalplanung nicht generell zu einer Verminderung von Arbeitsplatzrisiken führt, zeigen auch die Daten über die durchschnittliche Entwicklung des Beschäftigtenstands in den Betrieben der vier Teilgruppen. Die Personalabbauquote lag im gesamten Zeitraum 1973 bis 1975 bei den Betrieben mit kurzer, undifferenzierter Personalplanung sogar über die Quote der Betriebe, die überhaupt nicht über Personalplanung verfügen. Lediglich die Unternehmen mit einem voll ausgebauten Personalplanungssystem (deren Größe wiederum weit über dem Durchschnitt lag), konnten im Durchschnitt annähernd eine Politik der Stabilisierung des Beschäftigtenstands durchsetzen.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Es ist darauf hinzuweisen, daß es sich bei den Angaben über die Veränderung der Beschäftigtenzahlen jeweils um Durchschnittswerte der Teilgruppen handelt, d. h., daß nur der Saldo der Beschäftigtenentwicklung wachsender, stabiler und schrumpfender Betriebe erfaßt wird. Aus anderen Auswertungen geht hervor, daß es auch unter den Großunternehmen, die in der Regel über ein gut ausgebautes Personalplanungssystem verfügen, solche gab, die den Beschäftigtenstand in erheblichem Umfang reduzierten (während andere auch 1973—75 den Beschäftigtenstand erhöhten).

Tabelle B 20: Reaktionstypen und Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung

(Angaben in %)

## Ausbaugrad der Personalplanung

Reaktionstypen	Keine Personalplanung	Personalplanung unter 1 Jahr, keine diff.Pläne	Personalplanung unter 1 Jahr + diff. Pläne	Personalplanung über 1 Jahr + diff. Pläne	Gesamt
Basis	743	339	190	61	1332
I. Nur Personalabbau	5,7	5,0	6,2	0,9	5,4
II. Arbeitszeitreduzierung + Personalabbau	17,9	22,6	16,5	20,4	19,0
III. Arbeitszeitreduzierung + Entlassungen	22,9	17,1	12,5	8,4	19,3
IV. Personalabbau + Überstundenreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	4,1	4,8	2,7	0,0	3,9
Zwischensumme Typen I-IV (mit Entlassungen)	50,6	49,5	37,9	29,7	47,6
V. Arbeitszeitreduzierung + Einstellungsperre	7,8	12,3	8,6	8,3	9,1
VI. Nur Arbeitszeitreduzierung	6,2	2,5	1,9	2,5	4,5
VII. Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	18,3	16,0	19,0	15,2	17,7
Zwischensumme Typen V-VII (ohne Entlassungen)	32,3	30,8	29,5	26,0	31,3
Sonstige Maßnahmen (=bündel)	17,1	19,5	32,6	44,4	21,2
Summe	100,0	100,1	100,0	100,1	100,1

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

(Angaben in %)

Tabelle B 21: Maßnahmenbündel mit bzw. ohne Entlassungen und Veränderung des Beschäftigtenstands nach Wirtschaftsabteilungen

## Ausbaugrad der Personalplanung

	keine Personalplanung	Personalplanung unter 1 Jahr, keine diff. Pläne	Personalplanung unter 1 Jahr + diff. Pläne	Personalplanung über 1 Jahr + diff. Pläne	Gesamt
Basis	743	339	190	61	1332
<b>Maßnahmen(-bündel)</b>					
- Allein Entlassungen	3,6	3,1	1,9	0,9	3,1
- Entlassungen u. andere Maßnahmen	58,0	59,9	57,0	48,3	57,9
- Maßnahmen aber keine Entlassungen	38,5	37,0	41,1	50,9	39,0
Summe	100,1	100,0	100,0	100,1	100,0
Durchschnittliche Ver- änderung der Beschäf- tigtenzahl in % von ... bis ...					
1973-74	-4,6	-3,9	-3,9	-0,4	-3,4
1974-75	-2,4	-2,3	-3,7	+0,2	-2,5
1973-75	-6,9	-6,1	-7,4	-0,3	-5,8
Durchschnittliche Beschäftigten- zahl pro Betrieb 1975 abs.	181	265	523	1381	306
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	79,2	89,0	84,1	82,4	82,3
Maßnahmendichte	2,7	3,0	3,2	3,4	2,9

ISF/SB - Betriebserhebung 1975 - gewichtet



Es ergibt sich ein sehr deutlicher Zusammenhang zwischen einem voll ausgebauten Personalplanungssystem — hier indiziert durch das Vorhandensein längerfristiger und nach Beschäftigtengruppen differenzierter Personalplanung — und einer Stabilisierung des Beschäftigtenstands zwischen 1973 und Mitte 1975. Wenn man zum Vergleich die entsprechenden Ergebnisse bei einer Aufteilung nach Betriebsgrößenklassen heranzieht (vgl. Tabelle B 17), so zeigt sich, daß im Durchschnitt nur die wenigen Unternehmen der obersten Betriebsgrößenklasse (durchschnittl. Betriebsgröße: 12.600 Beschäftigte) den Arbeitskräftebestand in diesem Zeitraum annähernd halten konnten (Abnahme um 1 %); bei einer Aufteilung nach dem Ausbaugrad von Personalplanung sind es dagegen etwa zehnmal so viele Betriebe (durchschnittliche Betriebsgröße ca. 1.400 Beschäftigte) mit voll ausgebauter Personalplanung, die zusammen einen nur sehr geringfügigen Arbeitskräfteverlust von 0,3 % aufzuweisen hatten. Das bedeutet, daß das Kriterium »voll ausgebaute Personalplanung« (das zwar mit der Betriebsgröße variiert) besser als das Kriterium »Betriebsgröße« hinsichtlich einer Stabilisierung des Beschäftigtenstands differenziert — oder anders ausgedrückt: von den mittelgroßen Unternehmen sind es gerade diejenigen mit voll ausgebauter Personalplanung, die — ähnlich wie die größten Unternehmen — eine Politik der Stabilisierung des Beschäftigtenstands auch während der Rezessionsjahre durchführten.

Insgesamt ergeben sich also Anhaltspunkt dafür, daß das Ausmaß der Nutzung beschäftigungspolitischer Anpassungsinstrumente wie auch der Verbreitung einzelner Maßnahmen und bestimmter Maßnahmenbündel mit dem Vorhandensein betrieblicher Personalplanung sowie deren Zeithorizont und Differenzierungsgrad variieren, und zwar in dem Sinne, daß bei einem ausgebaunteren betrieblichen Personalplanungssystem arbeitsbeschaffende Maßnahmen eine größere Rolle spielen und Personalabbau eher durch andere Maßnahmen, als durch Entlassungen erfolgt. Zum anderen war jedoch feststellbar, daß das Vorhandensein betrieblicher Personalplanung keineswegs generell die Beschäftigungssicherheit erhöht; nur in relativ großen Unternehmen mit voll ausgebautem Planungssystem blieb der Beschäftigtenstand im Zeitraum 1973 bis 1975 durchschnittlich fast stabil. Da der Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung sehr stark mit der Betriebsgröße korreliert, ist nicht feststellbar, inwieweit andere, strukturelle Komponenten (z. B. Markttransparenz, Marktmacht) für die vom Durchschnitt abweichende Beschäftigungspolitik verantwortlich sind.

### 3. Zur Bedeutung qualitativer Personalplanung

Bisher ist betriebliche Personalplanung lediglich durch das Vorhandensein — unterschiedlich differenzierter und langfristiger — schriftlich fixierter Personalpläne erfaßt und auf die Bedeutung für die Beschäftigungspolitik untersucht worden. Die Betriebe verfügen jedoch in unterschiedlichem Maße auch über weitere personalpolitische Instrumente, wie etwa über Karriere- und Nachfolgeplanung, über Systeme der Personalbeurteilung, Arbeitsplatzbeschreibungen oder analytische Arbeitsplatzbewertung. Solche Instrumente zur Steuerung des Personaleinsatzes, die hier zusammenfas-

send und etwas verkürzt als qualitative Personalplanung bezeichnet werden, gibt es häufig nicht für die gesamte Belegschaft, sondern für bestimmte Teilgruppen (etwa Nachfolgeplanung für Angestellte, analytische Arbeitsplatzbewertung bei Arbeitern etc.). Die empirischen Daten über die Verbreitung solcher Formen qualitativer Personalplanung legen die Interpretation nahe, daß diese — je nach betrieblichen Bedingungen — sowohl die Funktion haben können, das Instrumentarium quantitativer betrieblicher Personalplanung zu ergänzen und zu verfeinern als auch — unter anderen betrieblichen Rahmenbedingungen — schriftlich fixierte Personalpläne in gewissem Umfang zu ersetzen.<sup>8</sup>

Untersucht man, wie betriebliche Beschäftigungspolitik mit dem Vorhandensein bestimmter Formen qualitativer Personalplanung variiert, so zeigen sich insgesamt recht ähnliche Ergebnisse, wie bei der Frage nach dem Einfluß quantitativer Personalplanung (vgl. Tabelle B 22):

- Der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen durchgeführt hatten, war beim Vorhandensein von Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung jeweils höher, als bei Unternehmen, die über diese Instrumente nicht verfügten; bei Nachfolge- und Karriereplanung gab es keine Unterschiede.
- Die Maßnahmendichte lag bei Betrieben mit qualitativer Personalplanung durchweg höher als bei anderen.
- Vor allem die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen wurden in signifikant größerem Umfang von Betrieben mit qualitativer Personalplanung genutzt;
- Bei der Verringerung der Arbeitszeit gab es kaum signifikante Unterschiede; lediglich die Unternehmen mit Arbeitsplatzbeschreibung machten in signifikant höherem Maße von Kurzarbeit Gebrauch;
- Aufhebungsverträge und Vorzeiterpensionierungen, z. T. auch Einstellungssperre waren bei Betrieben mit qualitativer Personalplanung weiter verbreitet;
- Entlassungen wurden von einem deutlich geringeren Anteil der Betriebe mit Nachfolgeplanung vorgenommen; bei den anderen Formen qualitativer Personalplanung gibt es jedoch keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Entlassung von Arbeitskräften.

Da quantitative und qualitative Personalplanung in einem bestimmten, teils komplementären, teils sich ergänzenden Zusammenhang stehen, ist im weiteren versucht worden, den Einfluß beider Faktoren zusammen auf die Beschäftigungspolitik zu ermitteln. Nach dem Ausbaugrad von qualitativer und quantitativer Personalplanung wurden die folgenden sechs Teilgruppen gebildet (wobei eine größere Restgruppe von etwa einem Fünftel der Betriebe unberücksichtigt blieb):

- Eine Gruppe von knapp 500 Betrieben, die weder über quantitative, noch über qualitative Personalplanung verfügen; da relativ häufig bestimmte Formen qualitativer Personalplanung vorhanden sind, wenn schriftlich fixierte Personalpläne fehlen, ist diese Gruppe nur etwa halb so groß, wie die Gruppe der Betriebe ohne schriftlich fixierte Personalpläne;
- Eine Gruppe von 115 Betrieben, bei denen ausschließlich schriftliche Personalpläne mit einem Zeithorizont von weniger als einem Jahr vorliegen;
- Eine größere Gruppe von 329 Betrieben, die eine der Formen qualitativer Personalplanung nutzen und außerdem keine oder lediglich kurzfristige Personalpläne vorliegen haben;
- Eine Teilgruppe von 107 Betrieben, in denen Personalpläne mit einem Zeithorizont von über einem Jahr vorliegen, jedoch keine oder höchstens eine Form qualitativer Personalplanung genutzt wird;
- Eine Teilgruppe von 126 Betrieben, in denen drei oder vier der genannten Formen qualitativer Personalplanung vorhanden sind, jedoch keine oder nur kurzfristige Personalpläne; und schließlich

<sup>8</sup> Vgl. dazu ausführlich die kritische Diskussion des »System«-Konzepts von betrieblicher Personalplanung bei B. Lutz u. a. 1977, insbesondere Kapitel IV, S. 167 ff.

**Tabelle B 22: Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und qualitative Personalplanung \*)** (Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Personalbeurteilung		Arbeitsplatzbeschreibungen		Karrierplanung		Nachfolgeplanung	
	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja
	1006	613	959	660	1518	101	1160	459
	Basis				Signi- fikanz- niveau		Signi- fikanz- niveau	
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	1,5	4,9	1,6	4,5	2,2	12,8	xxx	1,5
Reduzierung von Fremdaufträgen	9,4	15,1	9,4	14,7	11,4	15,9	n.s.	9,8
Weniger Leiharbeitskräfte	11,6	16,5	13,4	13,7	13,1	20,1	x	11,7
Reduzierung von Überstunden	83,1	82,5	82,9	82,9	82,8	83,7	n.s.	82,3
Abbau von Sonderschichten	13,1	15,0	13,0	15,0	13,8	14,8	n.s.	13,1
Kurzarbeit	35,1	38,3	32,7	41,2	36,4	36,2	n.s.	37,3
Einstellungssperre	41,1	45,1	38,7	47,9	41,9	54,5	xx	42,5
Aufhebungsverträge	3,6	7,6	4,0	6,7	4,6	13,9	xxx	4,8
Vorzeitige Pensionierung	9,2	15,3	9,6	14,3	10,7	24,7	xxx	9,9
Entlassungen	61,4	60,4	61,4	60,4	60,8	63,2	n.s.	63,2
Erstellung eines Sozialplans	3,2	7,2	3,6	6,3	4,4	10,7	xxx	4,4
Maßnahmen insgesamt	272,3	307,9	270,3	307,6	282,1	350,5		280,5
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	80,1	85,6	78,8	87,3	82,2	82,2		82,1
Maßnahmendichte	2,7	3,1	2,7	3,1	2,8	3,5		2,8
								3,0

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben.

ISF/ISB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

- Eine Gruppe von 110 Betrieben mit einem im qualitativen, wie im quantitativen Bereich am relativ besten ausgebauten Personalplanungssystem (drei bis vier Formen qualitativer Personalplanung und längerfristiger Personalpläne).

Ohne auf die Maßnahmenstruktur im Detail einzugehen, zeigen sich bei dieser Aufteilung der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen die folgenden Ergebnisse bezüglich der Beschäftigungspolitik:

- Wo qualitative und quantitative Personalplanung ganz fehlen oder nur gering ausgebaut sind (nur kurzfristige Personalpläne, nur eine Form qualitativer Personalplanung) überwiegen eindeutig die Reaktionstypen I bis IV, bei denen durchweg Entlassungen eine Rolle spielen und insgesamt in starkem Umfang Personal abgebaut worden ist. Diese Reaktionsformen waren deutlich weniger verbreitet bei Unternehmen, die entweder über geringe qualitative aber längerfristige quantitative Personalplanung verfügen oder eine ausgebaute qualitative Personalplanung (evtl. kombiniert mit kurzer quantitativer Personalplanung) aufweisen. Dies deutet auf den teils komplementären Charakter qualitativer und quantitativer Personalplanung hin. Den geringsten Anteil hatten die Reaktionstypen I bis IV bei den Unternehmen mit einem im quantitativen und qualitativen Bereich relativ weit ausgebautem Planungssystem.
- Der Anteil der Betriebe, die eine undifferenzierte Personalabbaupolitik durchgeführt hatten, nimmt mit dem Ausbaugrad des quantitativen und qualitativen Planungssystems wie zu erwarten ab; außerhalb dieses Trends liegt die Gruppe der Betriebe, die über geringe qualitative, jedoch längerfristige quantitative Personalplanung verfügen. Der Reaktionstyp I war dort überdurchschnittlich weit verbreitet; auf der anderen Seite gibt es in dieser Gruppe den geringsten Anteil von Betrieben mit Entlassungen. Es ist zu vermuten, daß in dieser Gruppe Betriebe mit recht unterschiedlichen Rahmenbedingungen zusammengefaßt sind.
- Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb nimmt ebenfalls mit dem Ausbaugrad des Personalplanungssystems zu; aufgrund der Berücksichtigung qualitativer Verfahren der Personalplanung sind die Unterschiede in der Betriebsgrößenstruktur allerdings bei weitem nicht so groß, als wenn nur die schriftlich fixierten Personalpläne berücksichtigt werden. Auch hier zeigt sich allerdings, daß es die größten Betriebe sind, die über das am besten ausgebaute Planungssystem verfügen.
- Die Personalabbauquote nimmt nicht durchgehend mit dem Ausbaugrad der Personalplanung ab; außerhalb eines solchen — sich immerhin andeutenden Trends — liegt vor allem die Gruppe der Betriebe, die zwar über langfristige Personalpläne, aber kaum über qualitative Personalplanung verfügen: die Personalabbauquote war hier mit 12,6 % am höchsten. Andererseits haben wiederum die Betriebe mit dem am besten ausgebauten Planungssystem den Beschäftigtenstand am wenigsten reduziert.

Damit zeigt sich auch hier, daß Beschäftigungsrisiken keineswegs generell durch betriebliche Personalplanung abgebaut werden, daß andererseits Unternehmen mit einem gut ausgebauten Planungssystem weitgehend eine Politik der Stabilisierung des Beschäftigtenstands auch in den Jahren 1974/75 durchhalten konnten.

Tabelle B 23: Reaktionstypen nach dem Ausbaugrad quantitativer und qualitativer Personalplanung (Angaben in %)

Reaktionstypen	Ausbaugrad quantitativer und qualitativer Personalplanung (=PP)						Gesamt
	weder quantitative noch qualitative PP	nur kurze quantitative PP	geringe qualitative + keine oder kurze quantitative PP	geringe qualitative + längere quantitative PP	ausgebaute qualitative + keine oder kurze quantitative PP	ausgebaute qualitative + längere quantitative PP	
Basis	372	99	281	88	113	88	1332
I. Nur Personalabbau	6,8	4,8	4,7	8,0	3,6	2,3	5,4
II. Arbeitszeitreduzierung + Personalabbau	20,2	24,8	18,8	16,5	16,4	19,3	19,0
III. Arbeitszeitreduzierung + Entlassungen	22,7	16,4	26,6	13,5	18,5	7,6	19,3
IV. Personalabbau + Überstundenreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	3,4	9,7	2,9	0,0	0,0	2,3	3,9
Zwischensumme Typen I-IV (mit Entlassungen)	53,1	55,7	53,0	38,0	38,5	31,5	47,6
V. Arbeitszeitreduzierung + Einstellungssperre	7,5	14,7	8,9	13,0	7,1	7,0	9,1
VI. Nur Arbeitszeitreduzierung	6,9	1,4	6,7	1,1	0,0	1,1	4,5
VII. Arbeitszeitreduzierung + Stabilisierungsmaßnahmen	16,8	15,3	17,3	19,6	17,9	20,1	17,7
Zwischensumme Typen V-VII (ohne Entlassungen)	31,2	31,4	32,9	33,7	25,0	28,2	31,3
Sonstige Maßnahmen (=bündel)	15,7	12,9	14,0	28,4	36,5	40,4	21,2
Summe	100,0	100,0	99,9	100,1	100,0	100,1	100,1

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

**Tabelle B 24:** Maßnahmenbündel nach Ausbaugrad quantitativer und qualitativer betrieblicher Personalplanung (=PP) (Angaben in %)

Maßnahmen(–bündel)	weder quantitative noch qualitative PP		Ausbaugrad quantitativer und qualitativer Personalplanung (=PP)		ausgebaute qualitative + längere quantitative PP		Gesamt
	nur kurze quantitative PP	geringe qualitative + keine oder kurze quantitative PP	geringe qualitative + längere quantitative PP	ausgebaute qualitative + keine oder kurze quantitative PP	ausgebaute qualitative + längere quantitative PP	ausgebaute qualitative + längere quantitative PP	
Basis	372	281	88	113	88	88	1332
– Allein Entlassungen	4,2	4,0	2,7	0,0	0,0	0,0	3,1
– Entlassungen u. andere Maßnahmen	60,4	56,5	51,5	60,5	57,7	57,7	57,9
– Maßnahmen, aber keine Entlassungen	35,4	39,6	45,8	39,5	42,3	42,3	39,0
Summe	100,0	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl in % von ... bis ...	1973-74 -5,9 1974-75 -3,9	-3,4 -1,2	-5,4 -7,6	-2,7 -2,6	+0,1	-1,4	-3,4 -2,5
	1973-75	-4,6	-12,6	-5,2	-1,3	-5,8	
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb 1975 (absolut)	157	187	326	324	1200	306	
Anteil der Betriebe mit Maßnahmen	75,6	86,1	82,2	89,7	80,0	82,3	
Maßnahmendichte	2,6	2,9	3,7	3,2	3,6	2,9	

ISF/SB–Betriebshebung 1975 – gewichtet

## 4. Existenz eines Personalplanungsausschusses und Beteiligung des Betriebsrats

Als weiterer Indikator für eine ausgebaute betriebliche Personalplanung und für die Institutionalisierung eines mehr oder weniger organisatorisch eigenständigen Personalwesens kann die Existenz eines Personalplanungsausschusses bzw. eines Gremiums, »das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt«, betrachtet werden. Ein solcher Ausschuss war ebenfalls nur in einer Minderheit (knapp 23 %) der erfaßten Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten vorhanden.<sup>9</sup>

Über die Wirtschaftszweige schwankte die Verbreitung ähnlich, wenn auch nicht so ausgeprägt, wie die einer längerfristigen und nach Beschäftigungsgruppen differenzierten Personalplanung; am wenigsten Ausschüsse gab es im Baugewerbe (19 %) und im Verarbeitenden Gewerbe (21 %), im tertiären Sektor hatten jeweils über ein Viertel und in der Wirtschaftsabteilung Energie — Wasserversorgung — Bergbau knapp ein Viertel der Unternehmen einen Personalplanungsausschuss.

Die Verbreitung nahm ebenfalls mit der Unternehmensgröße deutlich zu: Von knapp einem Fünftel der Unternehmen mit 50 bis unter 200 Beschäftigten bis zu fast der Hälfte der Unternehmen von 2000 bis unter 5000 und fast zwei Drittel der Unternehmen von 5000 und mehr Beschäftigten. Das bedeutet, daß wiederum die Großbetriebe mit 2000 und mehr Beschäftigten in der Gruppe der Unternehmen mit Personalplanungsausschuss überhaupt überrepräsentiert sind (3,9 % statt 1,7 % in der Gesamtheit).

Betrachtet man die gewählten beschäftigungspolitischen Maßnahmen, so zeigt sich insgesamt ein ähnliches Ergebnis, wie bei der Frage nach dem Vorhandensein einer längerfristigen und differenzierten Personalplanung (vgl. Tabelle B 25):

- Der Anteil der Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchführten, war bei Unternehmen mit Personalplanungsausschuss höher, als bei den anderen, d. h. es zeigt sich noch deutlicher, daß durch Personalplanung eine Situation nicht vermieden werden kann, die die Anwendung beschäftigungspolitischer Maßnahmen notwendig macht.
- Die Maßnahmendichte ist bei Unternehmen mit Personalplanungsausschuss höher, als bei solchen, die nicht über dieses Gremium verfügen.

Stellt man eine Rangordnung der Maßnahmen nach ihrer relativen Häufigkeit auf, so ergibt sich auch hier eine weitgehend ähnliche Struktur für Betriebe mit und ohne Ausschuss; Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich der Quoten von Betrieben, die bestimmte Maßnahmen durchführten und auch hinsichtlich der Anteile einzelner Maßnahmen am unterschiedlich großen Maßnahmenbündel:

- Unternehmen mit Personalplanungsausschuss führten z. T. zu signifikant höheren Anteilen arbeitsbeschaffende bzw. arbeitsersetzende Maßnahmen durch; diese hatten einen Anteil von knapp 12 % an allen Maßnahmen der Unternehmen mit Personalplanungsausschuss gegenüber 9 % bei den übrigen Unternehmen. Vor allem die Überbrückung einer Beschäftigungslücke durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen korreliert positiv mit dem Vorhandensein eines Personalplanungsausschusses.
- Unternehmen mit Personalplanungsausschuss hatten zu einem — allerdings nicht signifikant — geringeren Anteil Beschäftigte entlassen, dafür häufiger die unkonventionellen Personalabbaumaßnahmen (Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierung) sowie vor allem die Einstellungssperre zur Verminderung des Personalbestands genutzt. Bei Unternehmen ohne Personalplanungsausschuss machten die Entlassungen 22 % und die Einstellungssperre 14 % an allen Maßnahmen aus, bei Unternehmen mit Ausschuss sind die entsprechenden Werte 19 % und 17 %.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu ausführlicher M. Maase, H. G. Mendius, »Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats«, in: *WSI-Mitteilungen* Nr. 9/76, S. 523—530.

**Tabelle B 25: Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Personalplanungsausschuß \*)**  
(Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Basis	Personalplanungsausschuß:			
		vorhanden	nicht vorhanden bzw. K.A.	Signifikanz- niveau	Gesamt
		365	1251		1616
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen		6,1	1,8	xxx	2,8
Reduzierung von Fremdaufträgen		14,2	10,9	x	11,6
Weniger Leiharbeitskräfte		15,5	12,9	n.s.	13,5
Reduzierung von Überstunden		84,0	82,6	n.s.	82,8
Abbau von Sonderschichten		16,6	13,1	x	13,8
Kurzarbeit		35,5	36,6	n.s.	36,3
Einstellungssperre		53,7	39,3	xxx	42,6
Aufhebungsverträge		6,3	4,9	n.s.	5,1
Vorzeitige Pensionierung		15,6	10,4	xx	11,6
Entlassungen		58,7	61,7	n.s.	60,9
Erstellung eines Sozialplans		6,2	4,3	n.s.	4,7
<b>Maßnahmen insgesamt</b>		<b>312,4</b>	<b>277,5</b>		<b>287,1</b>
<b>Anteil der Betriebe mit Maßnahmen</b>		<b>86,7</b>	<b>81,0</b>		<b>82,3</b>
<b>Maßnahmendichte</b>		<b>3,1</b>	<b>2,8</b>		<b>2,9</b>
Durchschnittliche Verän- derung der Beschäf- tigtenzahl in % von ... bis ...	1973-74 1974-75 1973-75	-2,2 -3,3 -5,5	-4,0 -2,5 -6,3		-3,4 -2,5 -5,8
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb 1975 (absolut)		524	237		306

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben

ISF/SB – Betriebserhebung 1975 – gewichtet

- Die häufigste Einzelmaßnahme war in beiden Gruppen wiederum der Abbau von Überstunden; annähernd gleich hohe Anteile beider Unternehmensgruppen hatten davon Gebrauch gemacht. Abbau von Sonderschichten war wiederum bei Unternehmen mit Personalplanungsausschuß häufiger, Kurzarbeit dagegen geringfügig seltener als bei den übrigen Betrieben.
- Außerdem zeigt sich, daß ein Sozialplan — trotz eines geringeren Anteils von Unternehmen mit Entlassungen — häufiger in Betrieben mit Personalplanungsausschuß durchgeführt wurde, was darauf hindeutet, daß hier eher eine gewisse Entschädigung der Arbeitnehmer bei Personalabbau durchgesetzt werden konnte.

Auch hier ergibt sich also, daß zwar die Beschäftigungspolitik in der Krisensituation der Unternehmen mit Personalplanungsausschuß in spezifischer Weise von der



der übrigen abweicht, daß jedoch die Unterschiede in der Maßnahmenstruktur nicht allzu groß waren. Betriebe mit Ausschuß hatten im Durchschnitt fast doppelt so viele Beschäftigte wie die anderen; die Personalabbauquote 1973 bis 75 war insgesamt etwas niedriger und im Gegensatz zu den anderen Betrieben wurde die Beschäftigtenzahl schwerpunktmäßig erst im (ersten Halbjahr) 1975 reduziert.

In etwa drei Viertel der Unternehmen, die über einen Personalplanungsausschuß verfügten, war der Betriebsrat daran beteiligt, im restlichen Viertel dagegen nicht. Es kann daher danach gefragt werden, ob und ggf. in welche Richtung die Wahl der beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen durch die Beteiligung des Betriebsrats am Personalplanungsausschuß einflußt wurde.

Zunächst zeigt sich, daß der Anteil der Unternehmen, die überhaupt Anpassungsmaßnahmen durchführten, bei solchen mit Personalplanungsausschuß unter Betriebsratsbeteiligung etwas höher ist, als bei den anderen, die Maßnahmendichte jedoch in beiden Fällen den gleichen Wert hat. Die Maßnahmenstruktur war zwar insgesamt ähnlich, zeigt jedoch einige spezifische zunächst überraschende Abweichungen (vgl. Tabelle B 26):

- Arbeitsbeschaffende bzw. arbeitserhaltende Maßnahmen waren insgesamt bei Betriebsratsbeteiligung am Personalplanungsausschuß weniger häufig, als bei Unternehmen, bei denen der Betriebsrat nicht im Personalplanungsausschuß vertreten ist. Dies resultiert vor allem daraus, daß Unternehmen ohne Betriebsratsbeteiligung zu einem mehr als doppelt so hohen Anteil Leiharbeitskräfte abgebaut hatten, als die Unternehmen mit Betriebsrat im Personalplanungsgremium. Sowohl die Überbrückung von Beschäftigungslücken durch Weiterbildungsmaßnahmen als auch die Reduzierung von Fremdaufträgen waren dagegen häufiger bei Betriebsratsbeteiligung.
- Personalabbau durch die Nutzung der Fluktuation wurde in beiden Gruppen von nahezu gleich hohen Anteilen der Unternehmen betrieben; Unternehmen mit Betriebsratsbeteiligung hatten seltener die unkonventionellen Personalabbaumaßnahmen genutzt, dagegen häufiger Entlassungen durchgeführt.
- Unternehmen mit Betriebsratsbeteiligung hatten etwas seltener als die anderen Überstunden reduziert, dagegen häufiger den Abbau von Sonderschichten betrieben und auch häufiger von der Möglichkeit zur Kurzarbeit Gebrauch gemacht.
- Schließlich ist auch die Erstellung eines Sozialplans öfter in Unternehmen vorgekommen, bei denen der Betriebsrat nicht im Personalplanungsgremium vertreten war.

Diese Ergebnisse lassen sich nun nicht unmittelbar in dem Sinne interpretieren, daß sich aus den spezifischen Unterschieden in der Maßnahmenstruktur zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen unmittelbar eine Art beschäftigungspolitische »Präferenzskala« der Betriebsräte in einer Krisensituation ableiten ließe. Zunächst ist ganz allgemein anzumerken, daß der Personalplanungsausschuß nicht unbedingt und vor allem nicht ausschließlich dasjenige betriebliche Gremium ist, in dem der Betriebsrat seinen Einfluß auf die Beschäftigungspolitik des Unternehmens geltend machen kann. Es ist durchaus möglich, daß Betriebsräte in Unternehmen, in denen sie nicht an einem Personalplanungsgremium beteiligt sind, auf die konkrete Beschäftigungspolitik anderweitig (z. B. Wirtschaftsausschuß) relativ größeren Einfluß haben als in anderen Unternehmen.

Zum zweiten ist hier besonders die unterschiedliche Wirtschaftszweig- und Betriebsgrößenstruktur der Unternehmen mit und ohne Betriebsratsbeteiligung zu beachten. Personalplanungsausschüsse ohne Betriebsratsbeteiligung gab es im Handel und bei Kreditinstituten — Versicherungen doppelt so oft wie im Durchschnitt aller

**Tabelle B 26:** Verbreitung beschäftigungspolitischer Maßnahmen \*) und Beteiligung des Betriebsrats am Personalplanungsausschuß (Mehrfachnennungen – Angaben in %)

Maßnahmen	Personalplanungsausschuß:			Gesamt (Betriebe mit Personalplanungsausschuß)
	mit Betriebsrat	ohne Betriebsrat	Signifikanzniveau	
	Basis	277	88	365
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	6,6	4,8	n.s.	6,1
Reduzierung von Fremdaufträgen	15,3	10,8	n.s.	14,2
Weniger Leiharbeitskräfte	12,2	26,2	xx	15,5
Reduzierung von Überstunden	83,0	87,3	n.s.	84,0
Abbau von Sonderschichten	17,8	12,9	n.s.	16,6
Kurzarbeit	38,4	26,0	x	35,5
Einstellungssperre	53,5	54,5	n.s.	53,7
Aufhebungsverträge	4,4	12,2	xx	6,3
Vorzeitige Pensionierung	14,7	18,6	n.s.	15,6
Entlassungen	61,1	51,0	x	58,7
Erstellung eines Sozialplans	5,7	7,8	n.s.	6,2
<b>Maßnahmen insgesamt</b>	<b>312,7</b>	<b>312,1</b>		<b>312,4</b>
<b>Anteil der Betriebe mit Maßnahmen</b>	<b>87,4</b>	<b>84,5</b>		<b>86,7</b>
<b>Maßnahmendichte</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>		<b>3,1</b>
Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl				
1973-74	-1,9	-3,1		-2,2
1974-75	-3,2	-2,6		-3,3
in % von ... bis ...				
1973-75	-5,0	-5,6		-5,5
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb 1975 (absolut)	490	634		524

\*) bezogen auf Betriebe, die überhaupt solche Maßnahmen durchgeführt haben  
ISF/SB-Betriebserberhebung 1975 – gewichtet

Betriebe. Für beide Wirtschaftszweige ist beispielsweise typisch, daß von der Möglichkeit des Personalabbaus über die Reduzierung von Leiharbeitskräften mehr als doppelt so oft Gebrauch gemacht wurde, als in der Gesamtheit; der Anteil der Unternehmen mit Entlassungen ist darüber hinaus bei Kreditinstituten — Versicherungen nicht einmal halb so hoch wie in der Gesamtheit (27 % gegenüber 61 %). Dazu kommt, daß generell der Anteil der Personalplanungsausschüsse mit Beteiligung des Betriebsrats nicht — wie vielleicht zu erwarten — mit der Unternehmensgröße zu —, sondern abnimmt. Dies bedeutet, daß unter den insgesamt wenigen Unternehmen, die einen Personalplanungsausschuß ohne Betriebsratsbeteiligung haben, Großbetriebe stark überrepräsentiert sind.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Eine Erklärung dafür kann u. U. darin gesucht werden, daß Großunternehmen schon relativ früh Personalplanungsausschüsse eingerichtet haben, und zwar auf dem Hintergrund der damaligen sozialpolitischen Situation relativ häufig ohne Beteiligung der Belegschaftsvertretung, während in den erst später eingerichteten Personalplanungsgremien in den mittelgroßen Unternehmen — etwa nach Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 — die Betriebsräte häufiger beteiligt worden sind. Vgl. M. Maase, H. G. Mendius, »Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrates«, 1976, insbes. S. 528.

Insbesondere der geringe Anteil der Unternehmen mit Entlassung sowie der häufigere Abbau von Leiharbeitskräften bei den Unternehmen ohne Betriebsratsbeteiligung im Personalplanungsausschuß erklärt sich daher sicherlich weitgehend aus der andersartigen Wirtschaftszweig- und Betriebsgrößenstruktur, (die Großunternehmen haben zu viel geringeren Anteilen Entlassungen durchgeführt als die mittleren und kleineren), denn aus anderen Teiluntersuchungen des Forschungsprogramms zur betrieblichen Personalplanung ist bekannt, daß Betriebsräte in einer beschäftigungspolitischen Problemsituation in erster Linie Entlassungen zu vermeiden suchen. Andererseits könnte die häufigere Nutzung von Weiterbildung und Reduzierung von Fremdaufträgen bei Unternehmen mit Betriebsrat im Personalplanungsgremium ein Hinweis auf einen entsprechenden Einfluß der Betriebsräte auf die Personalpolitik sein. Die Nutzung beider Maßnahmen nahm nämlich mit der Betriebsgröße stark zu, und die Überbrückung durch Weiterbildungsmaßnahmen war auch im Kredit- und Versicherungsgewerbe besonders weit verbreitet. Es wäre daher zu erwarten, daß beide Maßnahmen eher in den Unternehmen ohne Betriebsratsbeteiligung im Personalplanungsgremium häufiger waren. Das Umgekehrte ist jedoch der Fall. Da beide Maßnahmen zu einer Minderung des Schadens für die Belegschaft in einer beschäftigungspolitischen Problemsituation beitragen, ist es wahrscheinlich, daß die Betriebsräte ihren Einfluß in dieser Richtung geltend gemacht haben.

Im übrigen zeigen die Daten über die Veränderung des Beschäftigtenstands (vgl. Tabelle B 26), daß die Betriebe ohne Betriebsratsbeteiligung am Personalplanungsausschuß durchschnittlich früher und in etwas höherem Ausmaß als die anderen die Beschäftigtenzahl reduziert haben. Die Unterschiede in den Personalplanungsquoten sind zwar nicht sehr groß, insofern jedoch bedeutsam, als aufgrund der unterschiedlichen Betriebsgrößenstruktur der beiden Gruppen gerade das umgekehrte Ergebnis zu erwarten gewesen wäre. Mit einiger Vorsicht lassen sich diese Daten daher dahingehend interpretieren, daß eine Beteiligung des Betriebsrats an der Personalplanung mit einem vergleichsweise verzögerten und schwächer als sonst ausgeprägten Beschäftigtenabbau in einer Krisensituation einhergeht.

## 5. Zusammenfassung

Obwohl Kausalbeziehungen zwischen dem Vorhandensein und der Ausprägung betrieblicher Personalplanung einerseits und der Art der Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation andererseits aus dem verfügbaren Datenmaterial nicht unmittelbar abgeleitet werden können, ergab die Analyse einige Anhaltspunkte über die Art der möglichen Wirkungen betrieblicher Personalplanung auf die Beschäftigungspolitik bei überschüssigem Arbeitsvolumen.

Zunächst konnte die Arbeitshypothese (1) nicht bestätigt werden, daß Unternehmen mit Personalplanung generell in den Krisenjahren 1974/75 beschäftigungspolitische Problemsituationen vermeiden konnten, die Anpassungsmaßnahmen der hier erfaßten Art erforderlich machten. Vielmehr zeigte sich, daß die Quote der Unternehmen mit beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen beim Vorhanden-

sein verschiedener Indikatoren betrieblicher Personalplanung eher höher lag, als bei den Unternehmen, die nicht über Personalplanung, über langfristige Pläne, über ein Personalplanungsgremium usw. verfügten.

Ein zweites Ergebnis war, daß die Maßnahmendichte, d. h. die durchschnittlich pro Betrieb durchgeführte Zahl verschiedener beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen mit dem Vorhandensein bzw. dem Ausbaustand der betrieblichen Personalplanung positiv korreliert. Die Daten stützen also die Arbeitshypothese (2), daß mit der Einführung, dem Differenzierungsgrad sowie der institutionellen Verankerung betrieblicher Personalplanung auch der Differenzierungsgrad der Beschäftigungspolitik in einer Krisensituation zunimmt.

Schließlich zeigte sich, daß nicht alle Maßnahmen in gleicher Weise beim Vorhandensein bestimmter Indikatoren betrieblicher Personalplanung weiter verbreitet sind. Vielmehr ergaben sich Tendenzen dahingehend, daß »härtere« Anpassungsmaßnahmen (insbesondere Entlassungen) beim Vorhandensein betrieblicher Personalplanung eher seltener angewandt wurden, dagegen die anderen, weniger rasch und umfangreich wirkenden Möglichkeiten des Personalabbaus sowie vor allem die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen eine größere Rolle spielten. Die Daten stehen insoweit in Einklang mit der Arbeitshypothese (3), daß durch betriebliche Personalplanung — vor allem wenn sie ausreichend differenziert und langfristig ist — eine Krisensituation früher erkannt werden kann und damit die Möglichkeiten für eine Beschäftigungspolitik vergrößert werden, rasch wirkende, kostspielige und mit erheblichen Nachteilen für die Beschäftigten verbundene Anpassungsmaßnahmen zu vermeiden.

Die Unternehmen mit dem höchsten Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung konnten zumindest im Durchschnitt im Zeitraum 1973 bis Mitte 1975 den Beschäftigtenstand fast stabil halten. Dabei handelt es sich zwar um überdurchschnittlich große Betriebe, jedoch liegt die durchschnittliche Beschäftigtenzahl weit unter derjenigen der obersten Betriebsgrößenklasse von 5000 und mehr Beschäftigten, für die ebenfalls die Durchsetzung einer Stabilisierungspolitik konstatiert wurde (vgl. Tabellen B 17 und B 21). Dies bedeutet, daß auch eine ganze Anzahl kleinerer Unternehmen mit voll ausgebautem Planungssystem bis Mitte 1975 den Beschäftigtenstand gehalten oder sogar ausgeweitet haben und steht damit zumindest nicht im Widerspruch zu der Erwartung, daß durch Personalplanung ein Beitrag dazu geleistet werden kann, Beschäftigungsrisiken zu mindern.

## Resümee

Ausgangspunkt für den vorliegenden Teil B der Studie war die Feststellung, daß auf Grund des allgemeinen Nachfrage- und Absatzrückgangs während der Rezession 1974/75 in sehr vielen Unternehmen der Bundesrepublik eine Situation entstanden war, in der — anders als in den Jahren davor — Arbeitskraftüberschüsse zum vordringlichen Problem betrieblicher Beschäftigungspolitik geworden waren.

Ergebnis der Überlegungen in Teil A, Kapitel II und III war, daß es unter den ge-

gebenen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen auch im betrieblichen Interesse liegen kann, Entlassungen und vor allem Massenentlassungen, die besonders negative Auswirkungen für die Belegschaft sowie den Arbeitsmarkt haben, zu vermeiden, und stattdessen — alternativ oder zumindest komplementär — andere, weniger gravierende und risikoreiche Maßnahmen einzusetzen. Auf Grund des begrenzten Anpassungspotentials der meisten dieser Maßnahmen bedingt dies komplexere und längerfristig orientierte beschäftigungspolitische Strategien und verweist damit auf die Bedeutung einer in die allgemeine Unternehmensplanung integrierten Personalplanung mit mittlerem bis längerem Zeithorizont.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen wurden in Teil B die wichtigsten empirischen Ergebnisse der 1975 durchgeführten Betriebserhebung zur Wahl beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen in diesem und im vorangegangenen Jahr ausgewertet und dargestellt; vereinzelt konnte dabei auch auf empirisches Material aus anderen Untersuchungen zurückgegriffen werden.

Zunächst bestätigte sich die Erwartung, daß auf Grund der allgemein rückläufigen Wirtschaftsentwicklung ein großer Teil (nämlich mehr als vier Fünftel) der Unternehmen in den Jahren 1974/75 mit beschäftigungspolitischen Problemen konfrontiert waren und somit Anpassungsmaßnahmen der beschriebenen Art eingesetzt hatten. Ebenfalls bestätigte sich, daß in der Regel nicht nur eine einzige, sondern mehrere verschiedene Maßnahmen genutzt wurden, um das Gleichgewicht zwischen dem verfügbaren und dem aktuell rentabel einsetzbaren Arbeitsvolumen zu erhalten oder wieder herzustellen. Für die Unternehmen, die überhaupt von solchen Anpassungsmaßnahmen Gebrauch gemacht hatten, ergab sich ein durchschnittlicher Wert von fast drei Maßnahmen pro Betrieb (= Maßnahmendichte). Eine nähere Analyse zeigte, daß die Maßnahmendichte nicht nur von der Stärke des konjunkturellen Einbruchs und damit von der Größe des Anpassungserfordernisses abhängt, sondern auch mit dem Differenzierungsgrad des personalplanerischen und beschäftigungspolitischen Instrumentariums variiert. So wiesen Großunternehmen, die in höherem Maße über Personalplanung sowie über organisatorisch ausgegliederte personalpolitische Instanzen verfügen, eine deutlich höhere Maßnahmendichte als kleinere Betriebe auf.

In der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen waren am weitesten verbreitet: Reduzierung von Überstunden, Entlassungen, Einstellungssperre und Kurzarbeit (in dieser Reihenfolge); alle anderen Anpassungsmöglichkeiten wurden sehr viel seltener bzw. von deutlich geringeren Anteilen der Betriebe gewählt.

Die Maßnahmenstruktur verschiedener Wirtschaftszweige zeigt teilweise Übereinstimmungen, teilweise jedoch auch spezifische Unterschiede. In allen Wirtschaftsabteilungen war der Abbau von Überstunden die häufigste Maßnahme: sie wurde von mindestens 60 %, zumeist von mehr als zwei Drittel der Unternehmen genutzt. In der Häufigkeit an zweiter Stelle stehen Personalabbaumaßnahmen, und zwar tendenziell in den stärker vom Konjunktureenbruch erfaßten Wirtschaftsabteilungen (Baugewerbe, Verarbeitendes Gewerbe) eher Entlassungen, in den anderen dagegen eher die meist langsamer wirkende Einstellungssperre. Arbeitsbeschaffende oder arbeitserhaltende beschäftigungspolitische Maßnahmen waren insgesamt weniger häufig; der Abbau von Leiharbeitskräften spielte insbesondere im tertiären Sektor eine Rolle. Im

Bau und im Verarbeitenden Gewerbe gab es dagegen relativ oft Kurzarbeit. Die Maßnahmenstruktur variierte auch zwischen den einzelnen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes; vermutlich auf Grund der insgesamt homogeneren Produktionsbedingungen und Marktverhältnisse zeigten sich die Unterschiede jedoch nicht als so stark ausgeprägt wie zwischen verschiedenen Wirtschaftsabteilungen.

Einen sehr deutlichen Einfluß auf die Maßnahmenstruktur hat nach den vorliegenden empirischen Befunden die Betriebs- bzw. Unternehmensgröße. Der Differenzierungsgrad der Beschäftigungspolitik, d. h. der Umfang des Maßnahmenbündels, nahm mit wachsender Betriebsgröße zu. Vor allem die arbeitsschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen, die öffentlich subventionierte Kurzarbeit und die insgesamt unkonventionelleren Formen des Personalabbaus (Vorzeitpensionierungen, Aufhebungsverträge), die ebenfalls nur auf dem Hintergrund des öffentlichen Systems sozialer Sicherung erfolgreich sind, waren eine Domäne der Großunternehmen. Dagegen hatten üblichere Maßnahmen, wie insbesondere Entlassungen und auch Einstellungssperre bei den Großunternehmen eine geringere Verbreitung als bei den kleineren. Besonders die Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten zeigten eine vom Gesamtdurchschnitt abweichende Maßnahmenstruktur.

Obwohl die quantitativen Effekte, d. h. das Anpassungsvolumen der einzelnen Maßnahmen aus dem vorhandenen Datenmaterial nicht bestimmbar sind — und damit wichtige Fragen offen bleiben — wurden die andersartigen, von denjenigen der Mehrheit der mittleren und kleineren Unternehmen abweichenden beschäftigungspolitischen Strategien der Großunternehmen in einer Krisensituation offensichtlich. Ausschlaggebend dafür können eine ganze Reihe von Faktoren sein, wie zum Beispiel die höhere Marktmacht der Großunternehmen, ihr größeres wirtschafts- und arbeitsmarktpolitisches Gewicht, das relativ geringere Anpassungspotential von nicht anzeigepflichtigen Entlassungen usw.; schließlich ist es auch wahrscheinlich, daß die in Großunternehmen weiter verbreitete Unternehmens- und Personalplanung sowie die organisatorisch-institutionelle Ausgliederung des Personalwesens ihren Einfluß auf die Beschäftigungspolitik haben.

Zumindest im Durchschnitt ist es den Großunternehmen — sowie den ebenfalls relativ großen Unternehmen mit hohem Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung — gelungen, auch während der Jahre 1974/75 den Beschäftigtenstand stabil zu halten. Diese Beschäftigungspolitik basierte jedoch wesentlich auf dem Einsatz von Maßnahmen, die zum einen in erheblichem Umfang öffentliche Mittel beanspruchten (z. B. aus der Arbeitslosenversicherung bei Vorzeitpensionierungen) oder zum anderen lediglich eine Verschiebung der Problemsituation auf andere Betriebe, Arbeitskräfte usw. bedeuteten (wie etwa der Abbau von Leiharbeitskräften, die Reduzierung von Fremdaufträgen). Der Preis für die gewisse unmittelbare Entlastung des Arbeitsmarkts durch Vermeidung von Entlassungen in größerem Umfang läßt sich allerdings aus den vorliegenden empirischen Ergebnissen nicht ermitteln.

In einem dritten Kapitel wurde schließlich überprüft, ob und in welcher Richtung das Vorhandensein bzw. eine spezifische Ausprägung betrieblicher Personalplanung die Wahl bestimmter Maßnahmen bei einem Beschäftigungseinbruch beeinflusst. Obwohl auf Grund der Vielzahl anderer, möglicherweise interkorrelierender Einflußfaktoren

Kausalbeziehungen zwischen dem Vorhandensein bestimmter Indikatoren betrieblicher Personalplanung und der Art der Beschäftigungspolitik nicht unterstellt werden dürfen, ergaben sich einige Anhaltspunkte für die möglichen Wirkungen einer längerfristig orientierten Unternehmens- und Personalplanung. Der Differenzierungsgrad der Beschäftigungspolitik nahm mit dem Vorhandensein betrieblicher Personalplanung, mit dem Zeithorizont der Personalpläne sowie mit ihrer Differenzierung nach Beschäftigungsgruppen zu; umgekehrt sinkt der Anteil der Betriebe, die zur Verringerung des betrieblichen Arbeitsvolumens Beschäftigte entlassen haben.

Diese empirischen Ergebnisse der »Betriebsserhebung 1975« sind dahingehend interpretierbar, daß betriebliche Personalplanung zwar nicht das Auftreten beschäftigungspolitischer Probleme überhaupt oder auch generell das Durchführen von Entlassungsaktionen (auch ein Teil der Betriebe mit Personalplanung hat Beschäftigte entlassen) verhindern kann, sich jedoch insgesamt tendenziell dahingehend auswirkt, daß auf Grund des Zeitgewinns sowie auf Grund der erhöhten Transparenz der möglichen Folgen ein differenzierteres, meist nur über längere Zeiträume wirksames Maßnahmenbündel zum Einsatz kommt. Die Anpassung an eine Situation verminderten Arbeitsbedarfs wird dadurch zu einem längeren und komplexeren Prozeß, durch den zwar Nachteile für die Arbeitnehmer und negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, auf die Gesamtbeschäftigung usw. nicht grundsätzlich vermieden, in ihrer Problematik jedoch durch die zeitliche Streckung und differenziertere Verteilung der Anpassungslasten entschärft werden können. Offensichtlich ist der Ausbaugrad, d. h. die Fristigkeit und Differenzierung der Personalplanung von Bedeutung; ausgebaute Planung geht mit einer weitgehenden Stabilisierung des Beschäftigtenstands während der Rezessionsjahre einher, — ohne daß hier ein ursächlicher Zusammenhang vorliegen muß.

Damit wurde auch deutlich, daß durch betriebliche Personalplanung keineswegs generell Beschäftigungsrisiken für die Arbeitskräfte abgebaut, Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt verhindert und negative Auswirkungen auf die Gesamtbeschäftigung vermieden werden können, wie dies weitgespannte Erwartungen bei Einführung dieses Instruments teilweise unterstellten. Abgesehen davon, daß eine Koordination zwischen betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Strukturpolitik weitgehend fehlt und unter den gegebenen Bedingungen Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit betrieblicher Planung kaum generell abzusichern sind, bleibt dafür entscheidend, daß es sich um ein Instrumentarium handelt, das in erster Linie der Durchsetzung einzelbetrieblicher Interessen dient, insbesondere der Erhöhung der Flexibilität und Verbesserung der Anpassungsmöglichkeiten an wechselnde innere und äußere Bedingungen der Verfügung, des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft.

*Teil C: Spezifische Formen betrieblicher Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie*  
*Ergebnisse betrieblicher Einzelfallstudien –*





# Einleitung

Nachdem im voranstehenden Teil B auf der Grundlage quantitativen Erhebungsmaterials ein Überblick über Inhalte und Formen betrieblicher Beschäftigungspolitik während der Rezession 1974/75 in der gewerblichen Wirtschaft in der Bundesrepublik gegeben worden ist, versucht der folgende Teil C eine genauere Analyse betrieblicher Strategien und Maßnahmen in einer Situation erheblichen Absatzrückgangs. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge und des damit verbundenen hohen Informationsbedarfs sind solche Fragen und Aspekte der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Problemen des Beschäftigungsrückgangs empirisch kaum auf der Basis von Ergebnissen standardisierter quantitativer Erhebungen zu klären, sondern können ausreichend differenziert nur mit Hilfe von Fallstudien und anders gewonnenen Daten über *einzelbetriebliche* Situationen und Verhaltensformen angegangen werden.

Solche detaillierteren Untersuchungen auf einzelbetrieblicher Ebene fordern unter den gegebenen Bedingungen empirischer Sozialforschung notwendig ein exemplarisches Vorgehen. Zeit- und Mittelrestriktionen, Probleme des Betriebszugangs, der Kooperations- und Informationsbereitschaft erzwingen die Beschränkung auf einige wenige »Fälle«, die allerdings möglichst typisch und aussagekräftig für größere Bereiche sein sollten.

Aus mehreren Gründen schien die Automobilindustrie ein besonders geeignetes Feld für eine solche Untersuchung:

- Dieser Wirtschaftszweig unterlag von jeher in besonderem Maße konjunkturellen Schwankungen und war von der jüngsten Rezession besonders frühzeitig und nachhaltig betroffen;
- Die Branche nimmt nach wie vor eine wichtige Stellung innerhalb der Industrie bzw. der Gesamtwirtschaft ein und findet als »Schlüsselindustrie« erhebliches wirtschafts- und sozialpolitisches Interesse;
- Wegen des hohen Konzentrationsgrads in diesem Wirtschaftszweig ergeben sich aus den erfaßbaren Verhältnissen und Aktionen einzelner Unternehmen auch quantitativ relevante Aussagen, etwa über die Folgen auf dem Arbeitsmarkt.

Schließlich spielte nicht zuletzt eine Rolle, daß aufgrund von Vorerhebungen und anderen Kontakten der Betriebszugang hier als gesichert gelten konnte und daß wegen des öffentlichen Interesses an der Entwicklung dieses Industriezweigs in gewissem Umfang auch andere Informationsquellen (Verbandsstatistiken, Fachzeitschriften, Tagespresse) ergänzend verfügbar waren.

In die folgenden Analysen einbezogen sind insgesamt zehn Unternehmen, die sich nach verschiedenen, für die Untersuchungsproblematik wichtigen Kriterien unterscheiden. Die Analyse konzentriert sich auf die großen Automobilhersteller; es werden jedoch auch Informationen aus Unternehmen einbezogen, die teilweise anderen Wirtschaftszweigen zugehören, jedoch einen mehr oder weniger großen Anteil ihrer Produktion auf die Belieferung der Automobilhersteller ausgerichtet haben.

Erfaßt wurden *fünf große Automobilhersteller* (von insgesamt neun größeren Unternehmen der Kraftwagenindustrie); diese bestreiten zusammen knapp 80 % der gesamten Produktion von Personenkraftwagen, Kombinationsfahrzeugen und Lastkraftwagen im Bundesgebiet (1975, nach Stückzahl).<sup>1</sup>

Drei dieser Unternehmen sind ausschließlich oder überwiegend im Pkw-/Kombi-Sektor tätig, während zwei u. a. im erheblichen Umfang Lastkraftwagen bauen. Zusammen hatten diese Firmen 1975 mehr als 300.000 Beschäftigte (wobei ein Teil dieser Beschäftigten nicht im Kraftwagenbau tätig war); dies entspricht einem Anteil von fast 60 % der Beschäftigten des gesamten Straßenfahrzeugbaus.<sup>2</sup>

Die meisten dieser Unternehmen (Fälle 1—5) verfügen über Produktionsstätten an mehreren verschiedenen Standorten; diese liegen teils innerhalb industrieller Ballungszentren, teils innerhalb sonst wenig industrialisierten Regionen, mit entsprechend unterschiedlichen Bedingungen auf den örtlichen und regionalen Teilarbeitsmärkten. Ausländische Produktionsstätten der Unternehmen sind nicht in die Untersuchung einbezogen.

Aus dem insgesamt weit gefächerten Bereich der *Zulieferer für die Kraftfahrzeugproduzenten* wurden ebenfalls fünf Unternehmen erfaßt; sie sind zwar kleiner als die Hersteller, jedoch — im Vergleich zur Struktur des Zulieferbereichs — überdurchschnittlich groß; in der Regel ist nur ein Teil ihrer Produktion auf die Kraftfahrzeugindustrie ausgerichtet. Im einzelnen handelt es sich, — der Unternehmensgröße nach geordnet — um:

*Fall 6* — einen metallverarbeitenden Betrieb, der neben Baumaschinen Spezialaufbauten für Nutzfahrzeuge fertigt, rund 1200 Beschäftigte hat und in einer Großstadt liegt.

*Fall 7* — eine Gießerei mit etwa 1500 Beschäftigten, die in einem Kleinzentrum innerhalb einer wirtschaftsschwachen Region liegt und u. a. Getriebegehäuse für die Pkw-Produktion liefert.

*Fall 8* — ein metallverarbeitendes Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten, das am Rande einer Großstadt liegt und in einem Teil seiner Gesamtproduktion Aggregate für schwere Nutzfahrzeuge herstellt.

*Fall 9* — ein Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, dessen rund 10.000 Beschäftigte auf mehrere, teils innerhalb, teils außerhalb industrieller Ballungszentren gelegene Werke verteilt sind und das mit seiner Produktion schwerpunktmäßig auf die Belieferung der Kraftfahrzeughersteller mit Teilaggregaten ausgerichtet ist.

*Fall 10* — ein Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie mit über 10.000 Beschäftigten im Inland, das bei einer mittleren Stadt am Rande eines Ballungszentrums — an eher ländliche Gebiete angrenzend — liegt und einen Teil seiner Produktion an die Automobilindustrie absetzt.

Die Erhebungen in diesen zehn Unternehmen waren — teils aus arbeitstechnischen Gründen, teils wegen unterschiedlicher Informations- und Kooperationsbereitschaft der Betriebe — unterschiedlich intensiv; sie reichten von mehreren sog. Expertengesprächen mit Vertretern des Managements und des Betriebsrats bis zu mehrtägigen, in einem Zeitraum von ein- bis zwei Jahren wiederholten Informationsbesuchen, bei denen umfangreiches internes statistisches und anderes Material ausgewertet werden konnte.<sup>3</sup> Aufgrund dieser unterschiedlichen Intensität der Erhebungen und wegen der verschiedenartigen Problemlagen sowie der unterschiedlichen betrieblichen Techniken und Formen der Datenaufbereitung liegt zu bestimmten Zusammenhängen exaktes und detailliertes Zahlenmaterial häufig nur aus einzelnen Falluntersuchungen vor, während dazu aus anderen Betrieben nur unterstützende, relativierende oder auch gegenläufige qualitative Aussagen vorhanden sind. Wie bereits angemerkt, konzentrierte sich das Interesse auf die Beschäftigungspolitik der großen Automobil-

1 Nach VDA-Statistik; vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. (Hrsg.), *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft* — 40. Folge 1976, Frankfurt/M. 1976, S. 32/33.

2 Aus Gründen der zugesicherten Anonymität werden hier keine Einzelangaben über die erfaßten Unternehmen gemacht, obwohl diese teilweise veröffentlicht sind. Bei der geringen Zahl der infrage kommenden Unternehmen wäre andernfalls die Anonymität der z. T. vertraulichen Informationen aus den Einzelfalluntersuchungen nicht zu wahren.

3 Zu bestimmten Teilaspekten konnte auch Material aus anderen laufenden Studien des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung ausgewertet werden.

hersteller, während bei den Zulieferern vor allem die Abhängigkeit von den Herstellern und deren (unterschiedlich gravierende) Folgen für beschäftigungspolitische Situationen und Aktionen untersucht werden sollten.

Bevor nun im einzelnen auf die betrieblichen Problemlagen sowie die beschäftigungspolitischen Reaktionen eingegangen wird, ist im folgenden zunächst anhand einiger wichtiger Kennziffern ein kurzer Abriss über die Situation und Entwicklung der Automobilindustrie zu geben (Kapitel I). Daran anschließend erfolgt die Darstellung und Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik in der Absatzkrise. Obwohl die beschäftigungspolitischen Strategien der Betriebe in der Regel aus einer Mischung verschiedener Reaktionsmöglichkeiten auf den Nachfrageausfall bestehen, wird dabei entsprechend der weiter oben erfolgten Systematisierung der Anpassungsmaßnahmen vorgegangen (vgl. Teil A, Kapitel III).

Kapitel II versucht das Potential sowie den Einsatz jener Maßnahmen zu erfassen, die auf der Ebene des Betriebs als arbeitsbeschaffend oder arbeitserhaltend gelten können, d. h. zur Sicherung der Beschäftigung der vorhandenen Belegschaft dienen.

Kapitel III befaßt sich dann mit Möglichkeiten der Verkürzung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens durch Reduzierung der Arbeitszeit.

Kapitel IV stellt schließlich Ausmaß und verschiedene Formen der Reduzierung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens durch Personalabbau dar. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Personalabbaus über sog. Aufhebungsverträge wird darauf eigens eingegangen (V).

# I. Struktur und Entwicklung der Automobilindustrie

Im folgenden wird anhand einiger Kennziffern die bekannte zentrale Stellung der Automobilindustrie in der Gesamtwirtschaft verdeutlicht, die dafür verantwortlich ist, daß Entwicklungen in diesem Bereich weit darüber hinausreichende Auswirkungen (auf die Wirtschaftsentwicklung insgesamt, auf den Arbeitsmarkt usw.) haben. Daran schließt sich eine kurze Darstellung des Konjunkturverlaufs seit 1970 an; schließlich wird auf einige mittel- bis längerfristige Entwicklungstendenzen eingegangen, wie sie sich aus 1975 (d. h. zum Zeitpunkt der Untersuchung) vorliegenden Prognosen ergaben; dabei kann auch auf einige tatsächlich seit 1975 eingetretene Veränderungen hingewiesen werden, die im übrigen empirischen Material nicht mehr berücksichtigt sind.

## 1. Stellung in der Gesamtwirtschaft und Marktverhältnisse

Die Automobilindustrie<sup>4</sup> gehört zu den *bedeutendsten Wirtschaftszweigen* in der Bundesrepublik. Die Automobilindustrie bildet zusammen mit der quantitativ nicht bedeutsamen Industriegruppe »Krafttradindustrie« (6500 Beschäftigte 1975) die Kraftfahrzeugindustrie. Zum Straßenfahrzeugbau in den amtlichen Veröffentlichungen der Industriestatistik gehören außerdem: der Gespannfahrzeugbau (ca. 1000 Beschäftigte), die Fahrrad- und Kinderwagenindustrie (ca. 4500 Beschäftigte) sowie die Kfz- und Fahrradreparaturwerkstätten (ca. 23.000 Beschäftigte), die nicht zum Kraftfahrzeugreparatur-Handwerk (ca. 260.000 Beschäftigte) zählen.<sup>5</sup>

Nach der Produktion nimmt der Kraftwagenbau (Pkw/Kombi und Nutzfahrzeuge) innerhalb der Verarbeitenden Industrie den 4. Rang ein — nach der Chemischen Industrie, der Elektrotechnischen Industrie und dem Maschinenbau.<sup>6</sup> Die Verarbeitende Industrie insgesamt erbringt nahezu die Hälfte (45 %) des gesamten Bruttoinlandprodukts (1972). Die vier »großen« Industrien zusammen bestreiten 20 % des Bruttoinlandprodukts; der Fahrzeugbau allein ist daran mit 3,4 % beteiligt (ebd.).

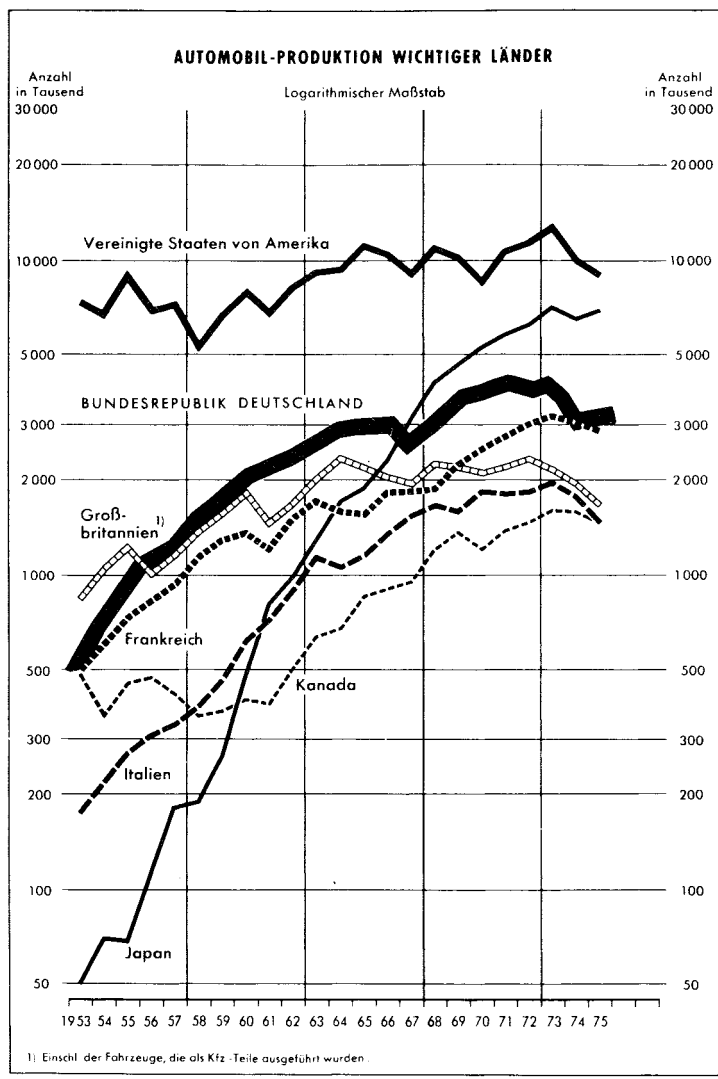
Die bedeutende Stellung der Automobilindustrie in der Gesamtwirtschaft wird auch dadurch demonstriert, daß die Bundesrepublik in der Automobilproduktion (Stückzahl) lange Jahre weltweit an zweiter Stelle nach den USA stand; seit Ende der 60er Jahre nimmt sie die dritte Position nach den USA und Japan ein. (Vgl. Schaubild C 1).

4 Die Automobilindustrie umfaßt nach Definition des VDA »die Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, von Straßenzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör«. Vgl. VDA (Hrsg.), *Tatsachen und Zahlen*, 1976/7, S. 7.

5 Der Kraftwagenbau umfaßt seinerseits die Herstellung von Personen- und Kombinationsfahrzeugen (Pkw/Kombi-Sektor) sowie die Herstellung von Lastkraftwagen, Kraftomnibussen und Straßenzugmaschinen (zusammengefaßt: Nutzfahrzeug-Sektor). Zu den Angaben vgl. ebenda S. 289 und S. 293.

6 1972, gemessen am Anteil der Nettoproduktion in Preisen von 1962; vgl.: Der Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.), *Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland – Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten*, Studienreihe 7, Bonn, Juni 1974, S. 17.

Schaubild C 1:



Entnommen aus: VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a.a.O., S. 22

Ein großer Teil der Automobilproduktion ist nicht für den inländischen Markt bestimmt; seit den 50er Jahren gingen fast die Hälfte, seit Mitte der 60er Jahre über die Hälfte der hergestellten Kraftfahrzeuge in den *Export*; 1968 und 1974 lag die Exportquote (Stückzahl) sogar über 60 %.<sup>7</sup> Seit Ende der 50er bis Anfang der 70er Jahre war die Bundesrepublik der größte Automobilexporteur auf dem Weltmarkt; inzwischen hat Japan die Spitzenstellung eingenommen (vgl. Schaubild C 2).

Mit einem Anteil von mehr als 15 % an der industriellen Gesamtausfuhr der Bundesrepublik steht der Fahrzeugbau an zweiter Stelle unter den wichtigsten Exportindustrien hinter dem Maschinenbau; der Ausfuhranteil liegt bei mehr als 40 % des Gesamtumsatzes.<sup>8</sup>

Auch für die Entwicklung von *Arbeitsmarkt* und *Beschäftigung* hat die Automobilindustrie große Bedeutung. Nach dem Maschinenbau und der Elektrotechnischen Industrie hat der Fahrzeugbau die meisten Industriebeschäftigten. Im Zusammenhang mit der Herstellung von Kraftfahrzeugen, d. h. im Kraftwagenbau, in der Zubehörindustrie sowie in den Vorleistungsbereichen (z. B. Stahl-, Kunststoffindustrie usw., soweit deren Beschäftigte mit Zulieferungen an die Automobilindustrie tätig sind) waren 1973 rd. 1,8 Mio. Arbeitnehmer tätig, was einem Anteil von etwa 7 % der Beschäftigten in der Bundesrepublik entspricht. Zählt man auch die indirekt (in Kraftfahrzeugwerkstätten, Tankstellen, Garagen, im Güterkraftverkehr, in Versicherungen, Banken, Fahrschulen, Schätzstellen und beim Staat Tätigen) vom Auto lebenden Beschäftigten hinzu, so ist in der Bundesrepublik jeder 7. Beschäftigte (ca. 15 % der Erwerbstätigen) direkt oder indirekt von der Automobilproduktion abhängig. Wegen dieser Verflechtung der Automobilindustrie mit Zulieferern aus nahezu allen Industriegruppen<sup>9</sup> und wegen der weiteren, von der Automobilnutzung abhängigen Bereiche strahlt die Entwicklung dieses Sektors mit multiplikativer Wirkung auf die gesamte Volkswirtschaft aus.<sup>10</sup>

Auf der anderen Seite ist die Entwicklung der Automobilindustrie von einer Vielzahl allgemeiner wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Faktoren abhängig, die auf die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen einwirken.

- Pkw und Kombi werden im Inland zu rd. 70 % auf Privatpersonen, d. h. Arbeitnehmer und Nicht-Erwerbspersonen, zugelassen, nur rd. 30 % gehen an Unternehmen und andere Institutionen.<sup>11</sup> Neben der Kostenentwicklung für Fahrzeugerhaltung und -betrieb sind hier für die Nachfrage die allgemeine Lohn- und Einkommensentwicklung sowie -verteilung von Bedeutung; insoweit die Fahrzeuge gewerblich ge-

7 Vgl. VDA, *Tatsachen und Zahlen* . . . , 1976/7, S. 26 t.

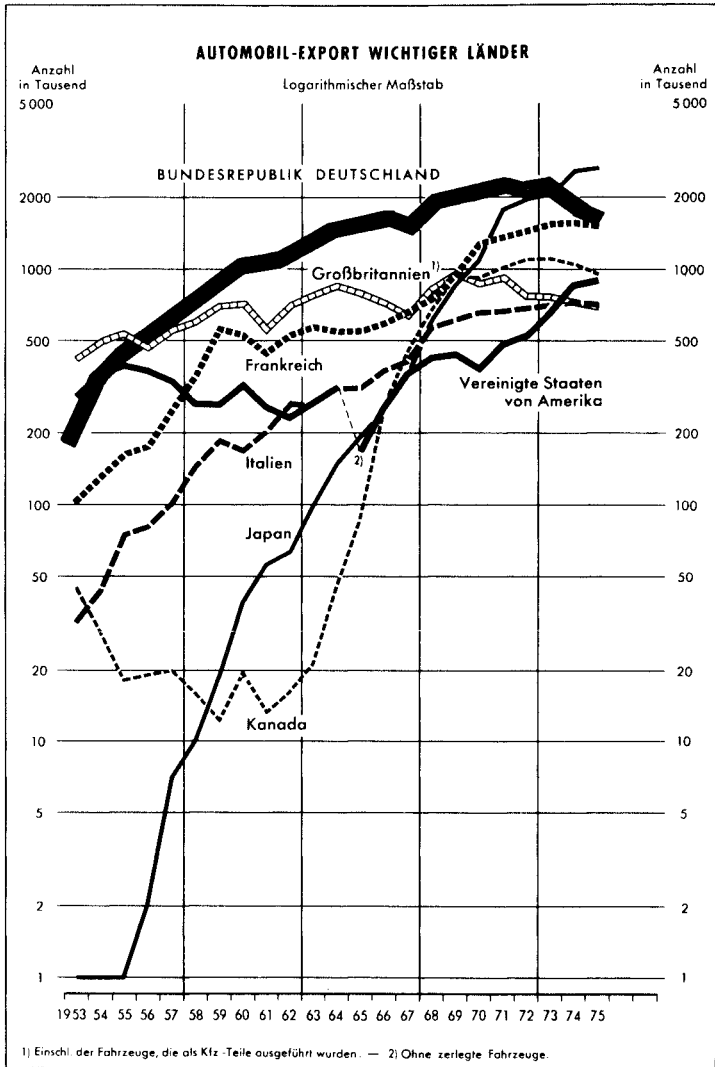
8 Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Statistisches Jahrbuch 1976 für die Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart 1976, S. 246; sowie: Der Bundesminister für Wirtschaft, *Die Automobilindustrie der Bundesrepublik Deutschland*, 1974, S. 18.

9 Einzelne dieser Sektoren, die von der Automobilproduktion abhängig sind: Stahlverformung (28 % des Umsatzes), Kautschuk- und Asbestverarbeitende Industrie (25 %), Eisen- und Stahlgießereien (21 %), Ziehereien und Kaltwalzwerke (16 %), die eisenbeschaffende Industrie (15 %) — alle Zahlen für 1972; vgl. ebenda S. 16.

10 Die Rolle als Schlüsselindustrie wird auch dadurch unterstrichen, daß 1976 rund die Hälfte des gesamtwirtschaftlichen Wachstums auf die Automobilindustrie entfielen. Vgl. VDA, *Zur Situation der Automobilindustrie*, Pressedienst vom 27.1.1977, S. 10.

11 Vgl. hierzu und zu den folgenden Angaben: Statistik der Zulassung von fabrikneuen Kraftfahrzeugen, in: VDA, *Tatsachen und Zahlen* . . . , 1976, S. 148 f.

Schaubild C 2:



Entnommen aus: VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a.a.O., S. 24



nutzt werden, schlagen sich auch Veränderungen in der Wirtschaftstätigkeit verschiedener Bereiche nieder (Anteil an den Neuzulassungen: Handel 11 %, Verarbeitendes Gewerbe 7 %, sonstiger Tertiärbereich 7 % — Zahlen jeweils für 1975).

- Noch direkter ist die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen an die Entwicklung der Wirtschaftstätigkeit, der Investitionsneigung etc. in verschiedenen anderen Wirtschaftsbereichen gebunden. So wurden 1975 nicht einmal 2 % der Lastkraftwagen auf »Privatpersonen« zugelassen, während 30 % an den Handel, 28 % an das Verarbeitende Gewerbe, 14 % an Verkehr und Nachrichtenübermittlung, 13 % an das Baugewerbe gingen. Die Landwirtschaft ist vor allem als Abnehmer für Zugmaschinen (Anteil von 85 % an den Neuzulassungen 1975) von Bedeutung.
- Schließlich ist bei den hohen Exportquoten im Pkw- wie im Nutzfahrzeug-Sektor die internationale Wirtschafts- und Nachfrageentwicklung mit ausschlaggebend für die Absatzmöglichkeiten der Kraftfahrzeughersteller in der Bundesrepublik.

Die *Angebotsstruktur* im Automobilssektor ist zum einen durch einen hohen Konzentrationsgrad bei den inländischen Herstellern, zum anderen durch eine starke Konkurrenz — auch durch ausländische Anbieter — und schließlich durch eine ausgeprägte internationale Verflechtung im Rahmen multinationaler Konzerne (durch Kooperationsvereinbarungen, Lieferverträge usw.) gekennzeichnet. In den letzten Jahrzehnten vollzog sich ein ausgeprägter *Konzentrationsprozeß* innerhalb dieses Sektors.

Vor etwa 20 Jahren gab es in der Bundesrepublik noch 16 Hersteller, die mehr als 1000 *Personen- oder Kombifahrzeuge* pro Jahr produzierten; allerdings entfielen bereits damals auf die beiden größten Unternehmen mehr als 60 % der Jahresproduktion (Stückzahl) und die vier größten Unternehmen stellten mehr als drei Viertel aller Fahrzeuge her. Durch Unternehmenszusammenbrüche, Produktionseinstellung und Fusionen, die vor allem zu Lasten kleinerer Unternehmen gingen, hat sich die Zahl der Produzenten bis Ende der 60er Jahre auf zehn und bis Mitte der 70er Jahre auf acht Unternehmen reduziert, wobei zusätzlich noch umfassende (gemeinsamer Konzern) oder partielle Kooperationsverflechtungen bestehen. 1975 wurden mehr als 85 % der inländischen Produktion von den vier größten Unternehmen bestritten. Der Anteil von zwei Unternehmen an der Gesamtproduktion ist zahlenmäßig unbedeutend (zusammen nur 0,5 %), d. h. fast die gesamte Produktion kommt aus nur sechs Unternehmen.

Noch ausgeprägter war der Konzentrationsprozeß in den letzten 20 Jahren im Bau von *Lastkraftwagen*; während Mitte der 50er Jahre noch 18 Firmen Lkws herstellten (und auf die beiden größten Unternehmen »nur« etwa 40 % der gesamten Produktion — nach Stückzahl — entfielen), gab es hier 1975 nur noch sechs Unternehmen mit mindestens 1500 Produktionseinheiten pro Jahr und fast vier Fünftel der Gesamtproduktion entfielen auf die beiden größten Firmen.<sup>12</sup>

Die Rolle *ausländischer Anbieter* auf dem inländischen Markt hat in den beiden letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen: während in den 50er Jahren die Zahl eingeführter Kraftfahrzeuge weniger als 10 % der Neuzulassungen ausmachte, liegt dieser Anteil seit Beginn der 70er Jahre bei über einem Drittel. Die Einfuhrzahlen sind sehr viel stärker angestiegen als die der Produktion: während 1975 etwa dreimal soviel Pkw und eineinhalbmal soviel Lkw in der Bundesrepublik produziert wurden als 1956, waren die Einfuhrzahlen bei Pkw 38mal, bei Lkw 18mal höher als vor etwa 20 Jahren (ebd., S. 26 f.). Im Gegensatz zum langfristigen Trend ging der Marktanteil ausländischer Fabrikate 1974 und auch 1976 etwas zurück.<sup>13</sup> Gleichzeitig gab es im Inland (und teils auch auf den ausländischen Absatzmärkten) einen starken Wettbewerb zwischen den Herstellern aus der Bundesrepublik.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Vgl. VDA, *Tatsachen und Zahlen* . . . , 1976, S. 32 f.

<sup>13</sup> Vgl. VDA, Pressedienst vom 27.1.1977, a.a.O., S. 13.

<sup>14</sup> Ausdruck dafür sind etwa die wechselnden Positionen der einzelnen Firmen in den veröffentlichten Statistiken über Neuzulassungen des Kraftfahrt-Bundesamtes.

Ein Teil dieser Entwicklung hängt auch mit der zunehmenden *internationalen Verflechtung* der Automobilproduktion zusammen, die z. B. innerhalb multinationaler Konzerne zur Konzentration der Produktion bestimmter Typen in bestimmten Ländern geführt hat<sup>15</sup> und damit zu einem Ansteigen der Import- und Exportzahlen beiträgt. Zwei der großen Pkw- und Kombihersteller in der Bundesrepublik sind Tochterunternehmen amerikanischer Automobilkonzerne; umgekehrt unterhalten auch die deutschen Hersteller zunehmend Produktionsstätten im Ausland. Ein steigender Teil der Kraftwagen »mit deutschem Firmenzeichen« wird im Ausland hergestellt; 1976 waren dies mehr als ein Fünftel aller Fahrzeuge deutscher Hersteller.<sup>16</sup>

## 2. Zum Konjunkturverlauf seit 1970

Bis zu Beginn der 70er Jahre war die Entwicklung der Automobilindustrie in der Bundesrepublik durch einen erheblichen und fast kontinuierlichen *Expansionsprozess* gekennzeichnet; die Ausdehnung der inländischen wie der ausländischen Nachfrage erlaubten von Jahr zu Jahr eine Ausweitung von Produktion und Absatz.

Eine Unterbrechung dieses Trends gab es im Jahre 1967, als die Zahl der Neuzulassungen im Bundesgebiet wie auch der Export um jeweils rund 10 % gegenüber dem Vorjahr zurückgingen und etwa 19 % weniger Kraftfahrzeuge als 1966 produziert wurden. Durch eine Wiederbelebung der Inlandsnachfrage (Steigerung um 5,5 %) und vor allem durch eine erhebliche Ausdehnung des Exports (um über 30 %) im Jahre 1968 war diese Absatzkrise jedoch relativ rasch überwunden: 1968 waren die Produktionszahlen um ein Viertel höher als 1967 und lagen damit sogar etwas über dem Niveau von 1966. Bis 1970 setzte sich dann der langfristige Expansionstrend fort.<sup>17</sup>

Seit 1970 verlief die Entwicklung der Inlands- und Auslandsnachfrage unterschiedlich — und vor allem auch anders als in den Jahren 1966 bis 1968 — ebenso, wie sich die verschiedenen nachfragebestimmenden Faktoren im Pkw/Kombi-Sektor einerseits und im Nutzfahrzeug-Sektor<sup>18</sup> andererseits in einem unterschiedlichen Konjunkturverlauf der beiden Sektoren bemerkbar machten.

---

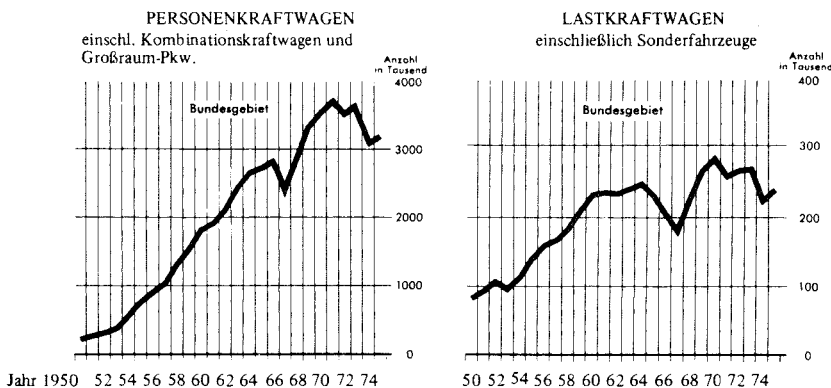
15 Von Seiten der Gewerkschaften wird diese Entwicklung auf internationaler Ebene aufgrund der negativen Folgen für die Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen (z. B. die Möglichkeit der Produktionsverlagerung bei Arbeitskämpfen) mit einiger Sorge verfolgt und zum Anlaß für Versuche genommen, ein »internationales gewerkschaftliches Gegengewicht« zu schaffen. Vgl. dazu die Protokolle zur zweiten europäischen Automobilkonferenz des internationalen Metallgewerkschaftsbundes (IMB) vom 10. bis 13. Mai 1976 in München, insbesondere das Referat des IMB-Präsidenten Eugen Loderer.

16 Der Anteil der im Ausland gebauten Fahrzeuge deutscher Hersteller hat gerade seit Beginn der 70er Jahre stark zugenommen: 1970 waren dies 13,7 %, 1973 17,6 % und schließlich 1976 21,8 %. Darin sind die Zahlen der zerlegten, im Ausland montierten Fahrzeuge noch nicht enthalten. Vgl. VDA-Pressedienst vom 27.1.1977, a.a.O., S. 1 und 3.

17 Vgl. VDA, *Tatsachen und Zahlen* . . . , 1976/7, S. 26 f.

18 Unter Nutzfahrzeugen werden hier zusammengefaßt: Lastkraftwagen, Kraftomnibusse, Straßenzugmaschinen bei den Ausfuhrzahlen nach VDA-Statistik; Lastkraftwagen, Kraftomnibusse, Sattelzugmaschinen sowie »übrige Kraftfahrzeuge« (Krankenwagen, Feuerwehrfahrzeuge etc.) bei der Statistik der Neuzulassungen des Kraftfahrzeugbundesamts. Lkw machen 80 bis 90 % der Nutzfahrzeuge aus, so daß verkürzt auch von »Lkw-Sektor« gesprochen werden kann.

Schaubild C 3: Produktionsentwicklung bei Personen- und Lastkraftwagen  
1950 - 1975



Entnommen aus VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a.a.O., S. 14 u. 15

#### a) Pkw/Kombi-Sektor

Bei der Zahl der Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen, die als guter Indikator für die Entwicklung der *inländischen Nachfrage* gelten kann, gab es 1969/70 noch zweistellige jährliche Steigerungsraten, 1971 dagegen nur noch einen geringen Anstieg (+ 2,1 %) und 1972 bereits einen geringfügigen Rückgang (- 0,4 %). 1973 ging die Zahl der Neuzulassungen dann deutlich um 5,2 % gegenüber dem Vorjahr zurück, um dann 1974 noch schärfer (um 16,6 %) abzusinken, und zwar unter das Niveau vom Ende der 60er Jahre (auf knapp 1,7 Mio Fahrzeuge).<sup>19</sup>

Ausschlaggebend waren dafür mehrere Faktoren:<sup>20</sup>

- Im Gegensatz zur Entwicklung bis 1971 erhöhten sich 1972/73 nahezu alle mit Kraftfahrzeugkauf, -haltung und -betrieb verbundenen Kosten in überdurchschnittlichem Umfang;
- Allein im Juli 1973 verursachten Steuererhöhungen einen sprunghaften Anstieg des Benzinpreises um 6 Pfg. je Liter;
- Die im Herbst 1973 folgende sog. Ölkrise mit dadurch verursachten Sonntagsfahrverboten (Nov./Dez. 1973) und Beschränkungen der Fahrgeschwindigkeit (November 1973 bis März 1974) beeinflussen Käuferentscheidungen negativ;
- In der Folgezeit kam es insbesondere ab Februar 1974 zu weiteren Benzinpreiserhöhungen;
- Schließlich bewirkte die generell verschlechterte Konjunktur- und Einkommenssituation seit Ende 1973/Anfang 1974 einen Verzicht auf oder Aufschub von Käufen bei Arbeitnehmern und anderen, für die das Auto vorwiegend den Charakter eines langlebigen Konsumgutes hat.

<sup>19</sup> Vgl. zu diesen und folgenden Angaben Tabelle C 1.

<sup>20</sup> Vgl. Deutsche Shell-AG, *Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestandes*, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, 7, Hamburg, September 1975.

**Tabelle C 1: Neuzulassungen, Ausfuhr und Produktion von Pkw und Kombi 1970 - 1976**

	Jahr						
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
<b>Neuzulassungen</b>							
Stückzahl in 1000	2.107,1	2.151,6	2.143,0	2.031,0	1.693,0	2.106,0	2.312,1
Index (1970 = 100)	100,0	102,1	101,7	96,4	80,3	99,9	109,7
Veränderung gegen- über dem Vorj. in %	+14,4	+ 2,1	- 0,4	- 5,2	-16,6	+24,4	+ 9,8
<b>Ausfuhr</b>							
Stückzahl in 1000	1.946,5	2.146,2	2.027,1	2.173,2	1.706,9	1.476,0	1.836,9
Index (1970 = 100)	100,0	110,3	104,1	111,6	87,7	75,8	94,4
Veränderung gegen- über dem Vorj. in %	+ 2,3	+10,3	- 5,5	+ 7,2	-21,5	-13,5	+24,5
Exportquote in % der Produktion (Stückzahl)	55,2	58,1	57,6	59,5	60,1	50,8	51,8
<b>Produktion</b>							
Stückzahl in 1000	3.527,9	3.696,8	3.521,5	3.649,9	2.839,6	2.907,8	3.546,9
Index (1970 = 100)	100,0	104,8	99,8	103,5	80,5	82,4	100,5
Veränderung gegen- über dem Vorjahr in %	+ 6,5	+ 4,8	- 4,7	+ 3,6	-22,2	+ 2,4	+22,0

Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a.a.O., S. 26 f und VDA-PresseDienst vom 27.1.1977, a.a.O., S. 4, 13 und 15

Im Unterschied zu 1967 erstreckte sich der Nachfrageeinbruch ab Mitte 1973 über einen sehr viel längeren Zeitraum und war — absolut wie relativ — von größerem quantitativen Umfang. Erst 1975 stieg die Zahl der Neuzulassungen von Pkw und Kombi gegenüber dem Vorjahr wieder deutlich an (um 24,4 %), erreichte damit aber noch nicht das Niveau der Jahre 1971/72. Erst 1976 wurde mit einer weiteren Steigerung von knapp 10 % wieder an den lange Jahre gewohnten Expansionstrend angeknüpft.

Verschärfend für die Situation der Automobilindustrie wirkte sich aus, daß anders als 1966/68 der inländische Nachfrageausfall nicht bzw. in geringerem Umfang durch Exportsteigerungen aufgefangen werden konnte. Die Exportzahlen für Pkw und Kombi sind 1970 und 1971 noch angestiegen, bereits 1972 jedoch gegenüber dem Vorjahr um 5,5 % zurückgegangen — was zusammen mit der stagnierenden Inlandsnachfrage bereits einen, allerdings relativ geringfügigen Rückgang der Produktion um 4,7 % zur Folge hatte. 1973 konnten die Exportzahlen nochmals gesteigert werden (um 7,2 %) und damit noch den inländischen Nachfrageausfall überkompensieren. Vor allem im Zusammenhang mit der Freigabe der Wechselkurse und der damit verbundenen Verteuerung der deutschen Erzeugnisse im Ausland sowie in Verbindung mit der in den wichtigsten Exportländern ebenfalls einsetzenden Rezession gingen dann 1974 die Exportzahlen in erheblichem Umfang (um 21,5 %) gegenüber dem Vorjahr zurück, wobei die durch den inländischen Nachfrageausfall ohnehin bestehenden Absatzschwierigkeiten verstärkt wurden. 1975 waren die Exportzahlen weiterhin rückläufig (mit 51,9 % die niedrigste Exportquote seit 10 Jahren) und erst 1976 ergab sich ein — allerdings deutlicher — Wiederanstieg der Exporte (um 24,5 %). Die Zahl der exportierten Pkw und Kombi war damit allerdings noch immer geringer als Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre.

Anders als 1966 bis 1968 hatte also die Exportentwicklung nur 1973 gewisse kompensatorische Effekte gegenüber der inländischen Nachfrageentwicklung; 1974 wurde die krisenhafte Entwicklung verschärft und danach die Wiederbelebung der Produktion gebremst.

### *b) Nutzfahrzeug-Sektor*

Die Entwicklung im Nutzfahrzeug-Sektor wird vor allem durch die Lkw-Nachfrage bestimmt, da diese 80 bis 90 % der hergestellten bzw. abgesetzten Kraftfahrzeuge außerhalb des Pkw/Kombi-Sektors ausmachen. Von der Stückzahl her handelt es sich um einen relativ kleinen Teil von 5 % bis 8 % aller hergestellten bzw. abgesetzten Kraftfahrzeuge; für Produktion, Umsatz und Beschäftigung hat dieser Sektor jedoch wegen des höheren Werts pro Einheit erhebliche Bedeutung.

Die Inlandsnachfrage nach Lkw und anderen Nutzfahrzeugen ging schon früher als diejenige nach Pkw und Kombi zurück; nach zweistelligen jährlichen Zuwachsraten bei den Neuzulassungen Ende der 60er Jahre und 1970 wurden bereits 1971 die Zahl des Vorjahres um 1,1 % unterschritten, um dann in den beiden Folgejahren deutlich (um 8,5 % bzw. 7,4 %) zurückzugehen. Im Hauptkrisenjahr 1974 gab es mit 22 % ei-

nen relativ noch stärkeren Rückgang als im Pkw-Sektor und im folgenden Jahr war — ebenfalls anders als im Pkw-Sektor — nur eine sehr schwache Erholung der Nachfrage (+ 1,2 %) festzustellen. Erst das Jahr 1976 brachte einen deutlichen Wiederanstieg der Nachfrage (um 25,9 %); damit wurden jedoch nur etwas über 80 % des Nachfrage-niveaus von 1970, also vor der Krise, erreicht. (Vgl. hierzu und zu den folgenden Angaben Tabelle C 2)

Diese Entwicklung dürfte in engem Zusammenhang mit der generell Anfang der 70er Jahre gesunkenen Investitionsneigung der Unternehmen und vor allem auch mit dem Niedergang eines der wichtigen Abnehmerbereiche, nämlich der Bauindustrie, zusammenhängen.

Anders als im Pkw-Sektor konnte hier jedoch ein größerer Teil des inländischen Nachfrageausfalls durch eine günstigere Exportentwicklung ausgeglichen werden. Den stärksten Exportrückgang gab es in der gesamten Periode seit 1970 im Jahre 1971 (um 6,7 %), als die inländische Nachfrage noch fast stabil war. 1972 und 1973 konnte der inländische Nachfrageausfall durch Exportsteigerungen (um 9,7 % bzw. 8,4 %) mehr als kompensiert werden; 1974 waren die Ausfuhrzahlen fast so hoch wie im Vorjahr, wodurch die Wirkungen des erheblichen inländischen Nachfrageausfalls zumindest abgeschwächt wurden. In den beiden Folgejahren gab es wiederum Steigerungen der Ausfuhr (um 2,2 % bzw. 16,2 %). Anders als im Pkw-Sektor konnte hier die Exportquote von etwas über der Hälfte der hergestellten Fahrzeuge im Jahre 1970 auf nahezu zwei Drittel im Jahre 1976 gesteigert werden.

Diese Entwicklung war in erster Linie durch die Erschließung neuer Absatzmärkte vor allem in den sog. »rohstoffproduzierenden Entwicklungsländern« (Nahe Osten, Ölländer Asiens und Afrikas) bedingt. Dadurch konnte der Verlust auf traditionellen Absatzmärkten in Westeuropa und Nordamerika aufgrund der dort ebenfalls verstärkten krisenhaften Entwicklung insgesamt gesehen mehr als ausgeglichen werden.<sup>21</sup>

### *c) Produktion, Umsatz und Beschäftigung*

Auf die Nachfrageschwankungen auf den in- und ausländischen Absatzmärkten reagierte die Automobilindustrie mit entsprechender — mehr oder weniger zeitlich verschobener — Anpassung der Produktionsleistung. Im Pkw-Sektor sanken die Produktionszahlen im Jahre 1972 um knapp 5 % auf das Niveau von 1970; dieser Einbruch konnte jedoch im Folgejahr nahezu wieder ausgeglichen werden: eine Produktionssteigerung um 3,6 % brachte höhere Produktionszahlen als 1970 und fast das Ergebnis von 1971. Eine drastische Produktionsdrosselung um mehr als ein Fünftel des Vorjahreswertes erfolgte jedoch dann aufgrund des parallelen Nachfrageausfalls im In- und Ausland im Jahre 1974. Da der Einbruch von höherem Niveau aus stattfand, war der Produktionsrückgang 1974 in absoluten Zahlen etwa eineinhalbmal so groß wie 1967. 1975 brachte einen geringen (2,4 %) und 1976 einen kräftigen (22 %) Wiederanstieg der Produktionszahlen; damit war das Ausgangsniveau von 1970 wie-

<sup>21</sup> Vgl. »VDA-Pressedienst« vom 27.1.1977, vor allem S. 15 ff.

Tabelle C 2: Neuzulassungen, Ausfuhr und Produktion von Nutzfahrzeugen 1970 - 1976

	Jahr						
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
<b>Neuzulassungen</b>							
Stückzahl in 1000	164,7	162,9	149,0	138,0	107,7	109,1	137,4
Index (1970 = 100)	100,0	98,9	90,5	83,8	65,4	66,2	83,4
Veränderung gegen- über dem Vorj. in %	+13,4	- 1,1	- 8,5	- 7,4	-22,0	+ 1,2	+25,9
<b>Ausfuhr</b>							
Stückzahl in 1000	157,4	146,8	161,0	174,5	173,6	177,5	206,3
Index (1970 = 100)	100,0	93,3	102,3	110,9	110,3	112,8	131,1
Veränderung gegen- über dem Vorj. in %	+ 3,5	- 6,7	+ 9,7	+ 8,4	- 0,5	+ 2,2	+ 16,2
Exportquote in % der Produktion (Stückzahl)	52,2	51,3	54,7	58,3	66,7	63,8	64,2
<b>Produktion</b>							
Stückzahl in 1000	314,3	285,9	294,5	299,2	260,2	278,4	321,2
Index (1970 = 100)	100,0	91,0	93,7	95,2	82,8	88,6	102,2
Veränderung gegen- über dem Vorjahr in %	+ 7,6	- 9,0	+ 3,0	+ 1,6	-13,0	+ 7,0	+15,4

Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen ..... a.a.O., S. 26 f und  
VDA-Pressedienst vom 27.1.1977, a.a.O. S. 4, 13 und 15.

der erreicht; die Zahlen lagen jedoch um 5 % bzw. 3 % unter denen der bisher besten Jahre 1971 bzw. 1973 (vgl. Tabelle C 1).

Im *Nutzfahrzeug-Sektor* war die Entwicklung insgesamt — aufgrund der teilweise komplementären Entwicklungen auf den inländischen und ausländischen Märkten — etwas ausgeglichener. Ein Jahr früher und ausgeprägter als im Pkw-Sektor war der erste Produktionsrückgang in dieser Phase im Jahre 1971 (um 9 %); in den beiden folgenden Jahren konnten geringfügige Produktionssteigerungen erfolgen; der Absatzinbruch 1974 war mit 13 % nur etwa halb so hoch wie im Pkw-Sektor (vgl. Tabelle C 2).

Die Produktionsschwankungen spiegeln sich auch in der Umsatzentwicklung und hatten erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigung in der Automobilindustrie.<sup>22</sup>

Die *Umsatzentwicklung* der Automobilindustrie wird in erster Linie durch den Kraftwagenbau bestimmt, der durchschnittlich 70 % zum Gesamtumsatz beiträgt; weitere 25 % erbringt die Teile- und Zubehörindustrie und die restlichen 5 % kommen aus der Herstellung von Anhängern und Aufbauten für Nutzfahrzeuge (Hierzu und zum folgenden Tabelle C 3).

Aufgrund verschiedener preisrelevanter Veränderungen im Produktsortiment, vor allem jedoch aufgrund von Preissteigerungen, die auch während der Absatzkrise durchgesetzt werden konnten, kam es nur im Hauptkrisenjahr 1974 in der Automobilindustrie insgesamt zu Umsatzeinbußen gegenüber dem Vorjahreswert. Im Kraftwagenbau wurden 1974 (in jeweiligen Preisen) 6,7 % weniger als im Vorjahr umgesetzt, aufgrund der positiven Umsatzentwicklung in der Teile- und Zubehörindustrie bedeutete dies einen Umsatzverlust von nur 3 % für die Automobilindustrie insgesamt. Preisbereinigt konturiert sich dieser Umsatzeinbruch sehr viel deutlicher: für den Kraftwagenbau ergab sich 1974 gegenüber dem Vorjahr einen Umsatzrückgang von fast 15 %, für die Automobilindustrie insgesamt von 11 %. Trotz realer Umsatzsteigerungen (9,5 % im Kraftwagenbau, 5,5 % in der Automobilindustrie insgesamt) konnte dieser Umsatzverlust im Folgejahr noch nicht wieder ausgeglichen werden; erst 1976 waren die Umsätze real höher als 1973. Der schwächer ausgeprägte Nachfrage- und Produktionsrückgang des Jahres 1972 hatte dagegen lediglich eine Stagnation der realen Umsatzentwicklung in der Automobilindustrie insgesamt bewirkt.

Im Gegensatz zur Umsatzentwicklung brachte der Nachfrage- und Produktionsrückgang im Jahre 1972 bereits einen Rückgang in der Zahl der im Jahresdurchschnitt in der Automobilindustrie insgesamt *Beschäftigten* um 2,6 % mit sich. Besonders stark war (mit fast 10 %) der Beschäftigtenrückgang damals in dem allerdings relativ kleinen Zweig der Herstellung von Aufbauten und Anhängern, durchschnittlich war er mit 2,7 % in der personalintensiven Teile- und Zubehörindustrie (vgl. Tabelle C 4).

Obwohl im Inland die Nachfrage nach Pkw- und Nutzfahrzeugen 1973 rückläufig war, wurde — in Erwartung einer weiterhin steigenden Auslandsnachfrage — in diesem Jahr die Beschäftigung in der Automobilindustrie insgesamt um 3,3 % erhöht. Be-

<sup>22</sup> Zahlen über die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung liegen für die bisher unterschiedenen Sektoren Pkw/Kombi und Nutzfahrzeuge nicht getrennt ausgewiesen vor, weshalb hier nur die Entwicklung in der Automobilindustrie insgesamt betrachtet werden kann.



Tabelle C 3: Umsatzentwicklung 1) in der Automobilindustrie 1970 - 1976

Herstellerebereich	Jahr	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
<b>Kraftwagen</b>								
Umsatz in Milliarden DM		29,1	29,9	30,3	31,0	26,4	28,9	35,2
Index (1970 = 100)		100,0	102,5	104,1	106,3	90,8	99,4	120,9
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %		+ 7,5	+ 2,5	+ 1,5	+ 2,1	-14,6	+ 9,5	+22,0
<b>Teile und Zubehör</b>								
Umsatz in Milliarden DM		10,4	10,4	10,4	12,0	11,6	11,2	12,4
Index (1970 = 100)		100,0	99,9	100,0	114,7	111,3	107,3	118,9
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %		+16,2	- 0,1	+ 0,1	+14,7	- 3,0	- 3,6	+11,0
<b>Aufbauten und Anhänger</b>								
Umsatz in Milliarden DM		2,4	2,4	2,2	2,2	2,1	2,2	2,5
Index (1970 = 100)		100,0	100,3	91,8	94,3	88,6	93,4	106,1
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %		+15,5	+ 0,3	- 8,5	+ 2,7	- 6,0	+ 5,5	+14,0
<b>Automobilindustrie insgesamt</b>								
Umsatz in Milliarden DM		41,9	42,6	42,9	45,1	40,1	42,3	50,1
Index (1970 = 100)		100,0	101,8	102,4	107,7	95,8	101,0	119,5
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %		+10,0	+ 1,8	+ 0,6	+ 5,2	-11,1	+ 5,5	+18,0

1) Zu Preisen von 1970; Werte für 1976 aufgrund vorliegender Jahresabschnittsergebnisse geschätzt.

Quelle: Amtliche Industriestatistik, eigene und Berechnungen des VDA, vgl. Presseclienst vom 28.1.1976 und 27.1.1977.

Tabelle C 4: Beschäftigtenentwicklung <sup>1)</sup> in der Automobilindustrie 1970 - 1976

Herstellbereich	Jahr						
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
<b>Kraftwagen</b>							
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (in 1000)	345,2	361,5	354,8	363,3	349,9	320,4	338,3
Index (1970 = 100)	100,0	104,7	102,8	105,2	101,4	92,8	98,0
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %	+10,4	+ 4,7	- 1,9	+ 2,4	- 3,7	- 8,4	+ 5,6
<b>Teile und Zubehör</b>							
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (in 1000)	200,9	205,8	200,3	210,3	207,6	195,6	200,3
Index (1970 = 100)	100,0	102,4	99,7	104,7	103,3	97,4	99,7
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %	+ 9,7	+ 2,4	- 2,7	+ 5,0	- 1,3	- 5,8	+ 2,4
<b>Aufbauten und Anhänger</b>							
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (in 1000)	36,6	37,8	34,1	35,1	33,8	32,3	34,6
Index (1970 = 100)	100,0	103,3	93,2	95,9	92,3	88,3	94,5
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %	+ 5,5	+ 3,3	- 9,8	+ 2,9	- 3,7	- 4,4	+ 7,1
<b>Automobilindustrie insgesamt</b>							
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (in 1000)	582,7	605,1	589,2	608,7	591,3	548,3	573,2
Index (1970 = 100)	100,0	103,8	101,1	104,5	101,5	94,1	98,4
Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %	+ 9,8	+ 3,8	- 2,6	+ 3,3	- 2,9	- 7,3	+ 4,5

<sup>1)</sup> Angaben nach beteiligten Industriegruppen, d. h. bei kombinierten Betrieben sind nur die für den Fahrzeugbau geltenden Angaben erfasst.

Quelle: Eigene Berechnungen nach VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a. a. O., S. 292 f. (Ausgabe 1977.)

sonders deutlich war die Beschäftigungsexpansion in der Teile- und Zubehörindustrie (5 %), die auch den größten Umsatzzuwachs verbuchen konnte.<sup>23</sup>

Der erhebliche Nachfrage-, Produktions- und Umsatzrückgang des Jahres 1974 schlug sich schließlich auch in einer Verringerung der Zahl der Beschäftigten nieder. Mit 2,9 % weniger Beschäftigten als im Vorjahr war dieser Rückgang jedoch sehr viel weniger stark ausgeprägt als der Umsatzrückgang (real 11,1 %) und als die Verringerung der Zahl der hergestellten Kraftfahrzeug-Einheiten (Rückgang um 21,5 %). Umgekehrt ist dagegen im folgenden Jahr 1975 bei wieder gestiegenen Produktions- und Umsatzzahlen die Zahl der Beschäftigten weiter abgesunken, und zwar um eine mehr als doppelt so hohe Quote wie im Jahr zuvor (7,3 %).

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahl folgt also mit einiger Verzögerung der Entwicklung von Nachfrage, Produktion und Umsatz. Dies verdeutlicht auch das folgende Schaubild C 4. Während die Produktion ihren niedrigsten Stand um die Jahreswende 1974/75 erreichte, hatte die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten ihren Tiefpunkt erst Mitte 1975. Das zeitliche Auseinanderfallen der beiden Kurven erklärt sich in erster Linie durch eine extensive Nutzung von Kurzarbeit und anderen Variationen in der Nutzung der Arbeitszeit der vorhandenen Beschäftigten. Hierauf wird anhand von Fallstudienmaterialien noch näher einzugehen sein.

### 3. Längerfristige Entwicklungstendenzen

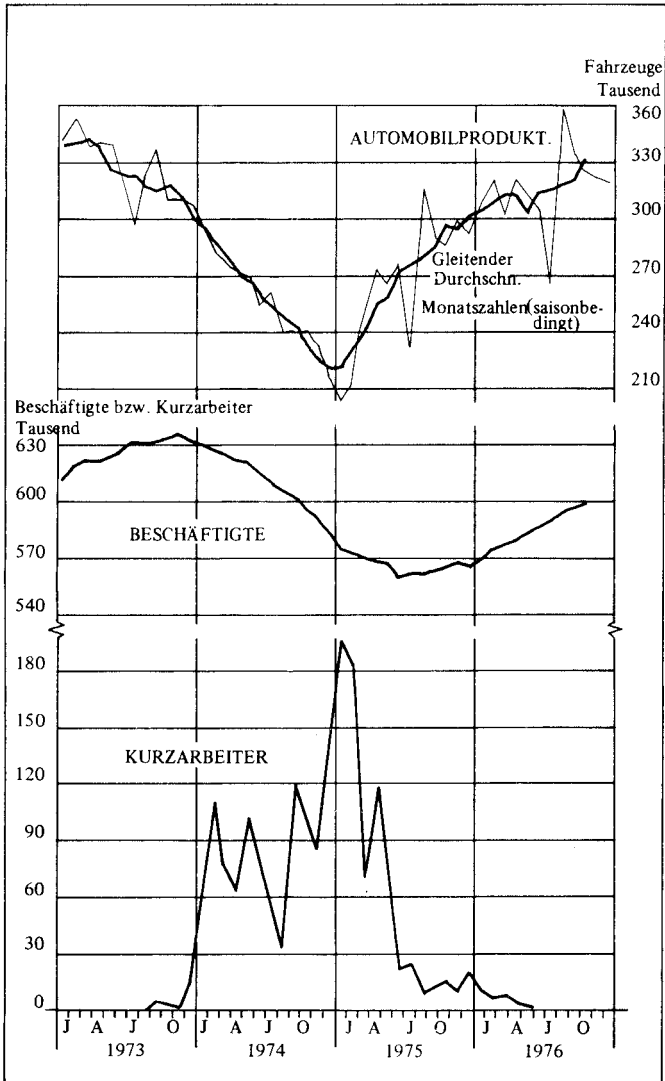
Die weiter unten darzustellenden Ergebnisse der Einzelfalluntersuchungen bei den Unternehmen beziehen sich vorwiegend auf den Zweijahreszeitraum 1974/75 und basieren zum größten Teil auf Erhebungen im Herbst 1975. Die eben dargestellten Entwicklungen der Branche in den Jahren 1975 und 1976 waren deshalb zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht oder nicht vollständig bekannt. Im folgenden wird daher kurz skizziert, welche Erwartungen über die weitere Entwicklung der Automobilindustrie zum damaligen Zeitpunkt aus dem vorhandenen Datenkranz abgeleitet wurden.

Kennzeichnend für die damalige Situation war eine weitgehende Unsicherheit darüber, ob es sich bei dem Nachfrage- und Absatzeinbruch um eine eher kurzfristige konjunkturelle Erscheinung handelte oder ob die Entwicklung den Anfang einer längerfristigen Stagnation oder gar Schrumpfung der bisherigen Wachstumsbranche darstellte. Ende 1973, Anfang 1974 war wohl die Erwartung vorherrschend, daß es sich um einen eher kurzfristigen Konjunkturrückgang, wie er ähnlich 1972 oder — ausgeprägter — 1967 erfolgte, handeln würde, während mit zunehmender Dauer und Verschärfung der Krise auch eine strukturelle Schrumpfung dieses Industriezweigs nicht mehr ausgeschlossen wurde.

---

<sup>23</sup> Im Mehrjahresdurchschnitt der betrachteten Periode hat die Kraftwagenindustrie einen Anteil von 60 %, die Teile- und Zubehörindustrie von 35 % und die Industrie zur Herstellung von Aufbauten und Anhängern etwa 6 % an den Beschäftigten der Automobilindustrie. Vgl. VDA, *„Tatsachen und Zahlen“*, 1976/7, S. 292 f.

Schaubild C 4: Produktion, Beschäftigung und Kurzarbeit in der Automobilindustrie (Anzahl)



Entnommen aus: VDA Pressedienst vom 27.1.1977, a.a.O., S. 11

Diese Unsicherheit spiegelt sich beispielsweise in dem Gutachten des Bundesministeriums für Wirtschaft von 1974, das zu dem Ergebnis kam, daß Prognosen über die Entwicklung der Automobilindustrie in den folgenden Jahren angesichts der zahlreichen Unsicherheitsfaktoren nicht möglich seien:

»Die Entwicklung der Währungsparitäten, die Tendenz zu weiteren Preissteigerungen, die Möglichkeit neuer Handelsbarrieren u. a. erlauben keine ernsthaft begründeten Aussagen.«<sup>24</sup>

Ebenso kamen damals vorliegende längerfristig angelegte Prognosen zu recht unterschiedlichen Ergebnissen.

Während ein Wirtschaftsinstitut erwartete, daß die Automobilindustrie zwar im Zeitraum zwischen 1975 und 1979 nochmals den Stand von 1973 erreichen könnte, dann jedoch mehr oder weniger kontinuierlich bis zum Jahre 1990 die Produktion auf 2,6 Mio Einheiten gedrosselt werden müßte<sup>25</sup> — was dem Niveau Mitte der 60er Jahre entsprechen würde —, kam ein anderes Institut — insbesondere aufgrund anderer Annahmen über die Exportentwicklung — zu der sehr viel optimistischeren Einschätzung, daß die Automobilproduktion im Inland 1980 etwa 4,4 Millionen Einheiten und 1985 etwa 4,9 Millionen Einheiten erreichen könnte.<sup>26</sup>

Wie bereits angedeutet, ist es für die Fragestellung der Untersuchung natürlich nicht ohne Bedeutung, ob es sich 1974/75 um einen vorübergehenden konjunkturellen Einbruch handelte oder ob ein struktureller Veränderungsprozeß in Gang gekommen war, durch dem langfristig das Gewicht dieses Industriezweigs in der Volkswirtschaft vermindert werden würde. Eine verlässliche Antwort auf diese Frage war jedoch in der damaligen Situation kaum möglich, in der nicht einmal sicher war, ob die im Spätherbst 1975 wieder deutlich angestiegenen Neuzulassungen bei Personenkraftwagen bereits den Konjunkturumschwung anzeigten oder nur eine vorübergehende Belebungserscheinung darstellten.

Nachträglich kann zwar festgestellt werden, daß die positive Entwicklung — wenn auch mit gewissen Schwankungen — im Jahre 1976 anhielt und daß die Erwartungen für 1977, wie auch für die mittel- und längerfristige Entwicklung wieder optimistischer sind. Dennoch besteht weiterhin Unsicherheit über die künftige Entwicklung. »Bei der Einschätzung der Exportentwicklung mahnen die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in wichtigen Partnerländern und der ungewisse Fortgang der Weltkonjunktur zur Vorsicht.«<sup>27</sup> Die Absatzchancen im Inland werden für 1977 eher günstig beurteilt. Ein Unsicherheitsselement besteht jedoch darin, daß sich in der Bundesrepublik der Automobilbestand mehr und mehr einer angenommenen Sättigungsgrenze nähert. Aus Erfahrungen in den USA läßt sich ableiten, daß daher in Zukunft vermehrt mit größeren Nachfrageschwankungen auch auf dem Inlandsmarkt zu rechnen sein wird, wobei es fraglich bleibt, ob diese jeweils durch komplementär verlaufende Auslandsnachfrage

24 Der Bundesminister für Wirtschaft, *Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*, 1974, S. 22.

25 Prognos, *Soziale Auswirkungen des technischen Wandels in der Hessischen Automobilindustrie*, als Manuskript vervielfältigt, Basel 1975, S. 54.

26 Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, »Strukturkrise der Automobilindustrie unwahrscheinlich — Thesen zur langfristigen Entwicklung«, *Ifo-Schnelldienst* Nr. 9 vom 4.4.1975

27 VDA-Pessedienst vom 27.1.1977, S. 19 f.

ausgeglichen werden können. Wenn diese Erwartungen zutreffen, so wird sich die ohnehin überdurchschnittlich hohe Konjunktorempfindlichkeit in der Automobilindustrie in Zukunft noch weiter verstärken. Dies hätte zu Folge, daß gerade in diesem Industriezweig Probleme der Beschäftigungsanpassung in Zukunft an Gewicht gewinnen werden. Selbst wenn die derzeit erkennbaren positiven Entwicklungstendenzen anhalten, werden gerade aufgrund der internationalen Verflechtung von Produktion und Absatz Momente von Unsicherheit und Ungewissheit verbleiben und von Einfluß auf die betriebliche Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie sein.

## II. Maßnahmen zur Stabilisierung des Arbeitsvolumens

Im folgenden sollen zunächst die Anwendung und Bedeutung der arbeitsbeschaffenden und arbeitserhaltenden Maßnahmen<sup>1</sup> in den erfaßten Unternehmen der Automobilindustrie untersucht werden. Hierzu zählen eine Reihe von recht verschiedenartigen Instrumenten, deren gemeinsames Ziel es ist, ein Durchschlagen des Absatzrückganges auf das betrieblich genutzte Arbeitsvolumen zu vermeiden bzw. zumindest zu verzögern oder durch Umstellungen im Produktionsprozeß (teilweise) zu kompensieren. Im einzelnen wird eingegangen auf:

- (1) Die Ausweitung der Lagerhaltung;
- (2) das Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten;
- (3) den Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen;
- (4) die Rücknahme von Fremdaufträgen und schließlich
- (5) Veränderungen von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarktbeziehungen.

Bei einem umfangreicheren Absatzeinbruch, wie er in den meisten Unternehmen der Automobilindustrie seit 1973 eingetreten war, haben solche arbeitsbeschaffenden oder arbeitserhaltenden Maßnahmen zumeist nur flankierenden Charakter für die darüber hinaus durchzuführenden Kürzungen des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens. Einige, wie etwa die Ausweitung der Lagerhaltung, sind eher im Vorfeld von personalpolitischen Maßnahmen im engeren Sinne angesiedelt, andere, wie Produktdifferenzierung oder Marktausweitung, haben dagegen eher Bedeutung im Anschluß an eine nicht ausreichende Bewältigung einer Krisensituation durch Maßnahmen zur Reduktion des Arbeitsvolumens.

Unterschiedlich ist die Rolle verschiedener arbeitsbeschaffender oder arbeitserhaltender Maßnahmen in den strategischen Überlegungen der Unternehmen, ebenso wie in der Praxis der Anpassungaktionen; eine erhebliche Vielfalt besteht auch hinsichtlich des potentiellen Anpassungseffektes sowie in der zeitlichen Struktur ihres Einsatzes und ihrer Wirksamkeit. Aus der Perspektive der Arbeitskräfte und ihrer Interessenvertreter sind solche Maßnahmen grundsätzlich der Anpassung über Arbeitszeitverkürzung oder gar Personalabbau vorzuziehen; dennoch ergeben sich auch hier unterschiedliche Risiken für die Arbeitskräfte sowie unterschiedliche Interventionsanlässe und -möglichkeiten für deren Interessenvertreter, insbesondere die Betriebsräte.

---

1 Vgl. Teil A, Kapitel III, und insbesondere Schaubild A 1, S. 78.

# 1. Ausweitung der Lagerhaltung

Die Variation in der Lagerhaltung eröffnet dem Produzenten einen Flexibilitätsspielraum, mit dem zeitliche Disproportionalitäten zwischen Produktions- und Absatzmengen ausgeglichen werden können. Für den hier interessierenden Fall des Absatzrückganges heißt dies konkret, daß durch Ausbau des Lagerbestands die Möglichkeit gegeben ist, für eine gewisse Zeit die Produktion und damit auch die Beschäftigung des vorhandenen Personals auf einem höheren Kapazitätsniveau aufrechtzuerhalten, als dies dem aktuellen oder in absehbarer Zeit (z. B. aufgrund von Auftragsrückgängen) erwarteten Absatzvolumen entspricht. Inwieweit diese Maßnahme tatsächlich aus der Perspektive des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll ist, hängt u. a. von den Kosten der Lagerhaltung und vom Grad sowie der Fristigkeit der Wertminderung der gelagerten Produkte ab.

## *a) Allgemeine Faktoren zur Dimensionierung der Lagerhaltung*

In der Automobilindustrie ist — im Gegensatz zu manchen anderen Wirtschaftszweigen — die Lagerhaltung rein technisch möglich, jedoch wachsen mit Umfang und Dauer die Kosten und Risiken schnell an; sowohl bei Personenkraftwagen und noch deutlicher bei Lastkraftwagen handelt es sich um sperrige, platzbeanspruchende und auch »verderbliche« Erzeugnisse, deren Lagerung schon aus diesem Grund teuer ist; darüber hinaus ist die hohe Kapitalbindung bei der Lagerung fertiger Fahrzeuge einzukalkulieren.<sup>2</sup>

Recht unterschiedlich sind die Möglichkeiten der Lagerhaltung bei der Zulieferindustrie; handelt es sich beispielsweise um spezifische, etwa auf einen bestimmten Automobiltyp zugeschnittene Produkte (z. B. Lampen, Felgen, Armaturen), so besteht ein hohes Risiko, daß diese aufgrund von Modelländerungen etc. später nicht mehr abgenommen werden. Bei stärker standardisierten Produkten aus dem Zulieferbereich, für die es mehrere mögliche Abnehmer gibt, kann dagegen eine Lagerhaltung eher sinnvoll sein.

In der Automobilindustrie ist eine gewisse Lagerhaltung durchaus üblich; sie dient dazu, die unterschiedlichen jahreszeitlichen Schwankungen von Produktion und Absatz in gewissem Umfang auszugleichen. Das gilt für den Pkw-Sektor ebenso wie für den Nutzfahrzeug-Bereich.

2 Unter sonst gleichen Bedingungen ist die Lagerung von Produkten zur Sicherung der Beschäftigung der Belegschaft umso eher akzeptabel, je höher der Anteil eigener Personalkosten an den Kosten des fertigen Produkts ist bzw. je weniger dieses mit Fremdkosten für Material, Arbeitsleistungen usw. belastet ist. Als gewisser Indikator für dieses Verhältnis kann der Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz angesehen werden. Im gesamten Straßenfahrzeugbau liegt dieser Anteil zwischen 26,7 % (1975) und 29,3 % (1974). In der extrem kapitalintensiven chemischen Industrie ist er sehr viel geringer (3,2 % bis 3,9 %), im arbeitsintensiveren Maschinenbau dagegen um einiges höher (33 % bis 34 %). Vgl. *Statistisches Jahrbuch 1976*, S. 246. Nach den Bilanzen großer Automobilhersteller-Unternehmen entfielen 1973/74 etwas weniger als 30 % der Gesamtleistung auf Personalaufwand, rund 55 % auf Materialaufwand und 5 % bis 6 % auf Abschreibungen.



Die *Produktion* unterliegt — aufgrund von Kalenderunregelmäßigkeiten und vor allem wegen den in den Großunternehmen der Automobilindustrie üblichen Werkschließungen während der Urlaubszeit — erheblichen jahreszeitlichen Schwankungen. So betragen die Produktionsstückzahlen in den Sommermonaten oft nur etwa zwei Drittel (in einzelnen Werken sogar wesentlich weniger) der jahresdurchschnittlichen Monatsproduktion; insoweit es — vor allem bei ungünstiger Konjunkturlage — auch im Dezember/Januar zu Werkschließungen kommt, gibt es einen zweiten deutlichen Produktionstiefpunkt im Winter.

An der Kurve der Neuzulassungen läßt sich die deutliche saisonale Schwankung in der *inländischen Nachfrage* ablesen: Im Frühjahr und Frühsommer werden wesentlich mehr Fahrzeuge abgesetzt als im Herbst und Winter.

Während Produktion und inländische Nachfrage sich teilweise jahrzeitlich asynchron ändern, hat der *Export* eher ausgleichende Funktion; die Exportkurve verläuft relativ parallel mit der Produktionskurve (Vgl. Schaubild C 5).

Betriebliches Interesse ist es, die Lagerhaltung so zu dimensionieren, daß die Lieferfähigkeit des Unternehmens erhalten bleibt, obwohl nur begrenzte Möglichkeiten zur Anpassung der Produktion an kurzfristige Nachfrageschwankungen bestehen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, solche kurzfristige Nachfrageschwankungen durch Verlängerung bzw. Verkürzung der *Lieferfristen* abzufangen. Dies setzt jedoch in aller Regel voraus, daß sich das Unternehmen — etwa durch Strategien der Produktdifferenzierung, durch ein besonders attraktives Angebot eines »Markenartikels« usf. —, von der Konkurrenz weitgehend abschirmen kann, so daß die Kaufinteressenten bereit sind, auch lange Lieferfristen zu akzeptieren.

Trotz vielfältiger Bemühungen, Markenbewußtsein zu wecken und sich einen festen Käuferstamm zu sichern, ist es jedoch der Mehrzahl der deutschen Unternehmen bisher nicht gelungen, sich soweit von der Konkurrenz abzuschirmen, daß kurzfristige Nachfrageschwankungen allein durch die Variation der Lieferfristen aufgefangen werden könnten.<sup>3</sup> Lagerhaltung und auch eine möglichst rasche Anpassung der Produktion an die Nachfrageschwankungen bleiben daher erforderlich.<sup>4</sup>

Zum zweiten ist für die Dimensionierung der Lagerhaltung bestimmend, die *Kosten* für Lagerhaltung sowie vor allem das Risiko der Wertminderung der gelagerten Bestände möglichst gering zu halten.

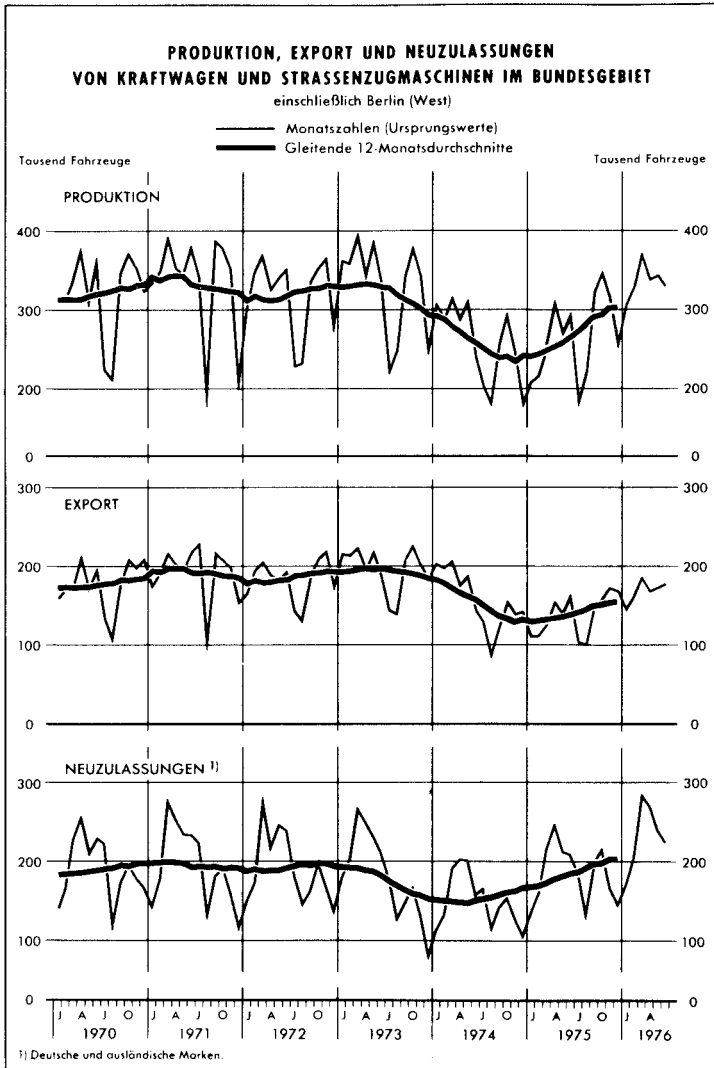
Das Risiko der Wertminderung ist vor allem abhängig von der Absetzbarkeit der Produkte nach längerer Lagerzeit. Insbesondere im Pkw-Sektor werden hier durch den üblichen raschen Modellwechsel sowie dadurch, daß längere Zeit gelagerte »Haldenfahrzeuge« nicht mehr ohne weiteres als neu verkauft werden können,<sup>5</sup> Grenzen gesetzt.

3 Das Beispiel eines Unternehmens, das Nachfrageschwankungen weitgehend über Variation der Lieferfristen abzufangen vermag, wird unter der Rubrik »Eine Politik der Stabilisierung« dargestellt in: H. G. Mendius, W. Sengenberger, »Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik«, 1976, S. 60 ff.

4 Ein gewisse Lagerhaltung ergibt sich rein statistisch allein dadurch, daß die Fahrzeuge in der Regel nicht unmittelbar nach Fertigstellung an die Kunden bzw. Händler ausgeliefert werden. Im einzelnen hängt es von komplizierten und unterschiedlich geregelten vertriebsorganisatorischen Umständen (Vertrieb über ein unternehmenseigenes Händlernetz oder selbständige Händlerorganisationen) und buchungstechnischen Regelungen (z. B. für die Zeit des Transports) ab, was als Lagerbestand gerechnet wird. Selbst wenn das Fahrzeug als verkauft gilt, sobald es an den Händler abgegangen ist, ist jedoch für das unternehmerische Kalkül letztlich der Absatz an die Kunden oder »Endverbraucher« entscheidend, da zu große bzw. zu geringe Bestände bei den Händlern sich mit entsprechender zeitlicher Verzögerung auf die Nachfrage beim Hersteller auswirken.

5 Durch das am 1.4. 1977 in Kraft gesetzte Verbraucher-Schutzgesetz sowie durch spezielle Vereinbarungen, die der ADAC mit der Automobilwirtschaft gleichzeitig ausgehandelt hat, sind die Geschäftsbedingungen beim Autokauf für den Kunden verbessert worden. Das Problem der Haldenautos konnte dabei allerdings noch nicht geklärt werden (das Herstelldatum wird weiterhin nicht in den Kfz-Papieren festgehalten). Dennoch geht der ADAC davon aus, daß durch die laufende Rechtsprechung zumindest Preisnachlässe für solche Wagen durchsetzbar sein werden. Vgl. Nachrichten der ADAC-Pressestelle vom 17.2.1977, ND 18/1977.

Schaubild C 5:



Entnommen aus: VDA, Tatsachen und Zahlen . . . , a.a.O., S. 10

Darüber hinaus verringert die in den vergangenen Jahren im Rahmen von absatzmarktbezogenen, konkurrenzbedingten Strategien stark ausgeweitete Ausstattungsdifferenzierung den durch Lagerhaltung erreichbaren Flexibilitätsspielraum der Unternehmen. In der Pkw-Produktion ist es mehr und mehr üblich geworden, daß die Käufer die Ausstattung des Modells einschließlich Farbe, Motorstärke, Art des Getriebes usw. aus einer großen Palette von Möglichkeiten selbst wählen können. Es ist zu vermuten, daß die Absatzchancen sich mindern, wenn diese Wahlmöglichkeiten aufgrund der Notwendigkeit vom Lager zu verkaufen, reduziert werden. Zur Kompensation sind dann unter Umständen Preisnachlässe zu gewähren. (Verstärkte Zwischenlagerung von Teilaggregaten schien eher möglich.)

Auch in der Lkw-Produktion gibt es eine starke Produktvielfalt, bedingt durch die unterschiedlichen Einsatzanforderungen. Das Moment der Wertminderung durch Veralterung hat hier jedoch nicht die gleiche Bedeutung wie im Pkw-Sektor; auch spielen hier eher oberflächliche Ausstattungsvariationen keine solche Rolle.

Die absatzmarktpolitischen Strategien relativ häufiger technisch-gestalterischer Produktänderungen (Modellwechsel) sowie möglichst differenzierter Berücksichtigung von Käuferwünschen und -bedürfnissen begrenzen also den über verstärkte Lagerhaltung erreichbaren Flexibilitätsspielraum der Unternehmen bei unvorhergesehenem Absatzrückgang erheblich.

Aufgrund unterschiedlicher Markt- und Produktionsbedingungen der verschiedenen Unternehmen gibt es keine allgemein gültigen Regeln über die optimale Größe des »normalen« Lagerbestands.

Von Pkw-Produzenten wurde angegeben, daß ein normaler Lagerbestand etwa die Größenordnung von zwei bis allenfalls drei durchschnittlichen Monatsproduktionen hat; dies sei schon deshalb erforderlich, weil die Produktion eigengesetzlichen, nicht von der Absatzentwicklung induzierten Schwankungen unterliegt, die beispielsweise durch Feiertage, Werksurlaub oder Produktionsumstellungen verursacht werden (Fälle 1 und 3).

Welche Bedeutung hatte nun die Variation der Lagerhaltung bei der seit 1973 einsetzenden Absatzkrise?

### *b) Lagerexpansion zu Beginn des Absatzrückgangs*

Entsprechend der normalen Funktion der Lagerhaltung, einen zeitlich begrenzten Ausgleich zwischen den asynchronen Schwankungen von Produktion und Absatz zu ermöglichen, ist zu erwarten, daß eine Ausweitung der Lagerhaltung vor allem zu Beginn eines Absatzeinbruchs eine wichtige Rolle spielt. Ausschlaggebend dafür sind zwei Momente:

- die Unsicherheiten bei der Beurteilung der Absatzentwicklung; geht der Absatz plötzlich zurück, so kann aktuell häufig nicht ausreichend sicher festgestellt werden, ob dies eine nur kurzfristige — etwa auf ein bis zwei Monate beschränkte — Entwicklung ist, oder ob dies den Beginn eines länger andauernden, tiefergreifenden Abschwungs der Nachfrage anzeigt.
- Die begrenzten Möglichkeiten des Betriebs, auf einen Absatzeinbruch rasch zu reagieren; selbst wenn sichergestellt werden könnte, daß es sich um einen länger andauernden Absatzrückgang handelt, wird einige Zeit vergehen, bis andere Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden können bzw. wirksam werden.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> So muß beispielsweise bei Kurzarbeit oder bei bestimmten Formen des Personalabbaus erst eine Stellungnahme bzw. Zustimmung des Betriebsrats eingeholt werden; es sind begründete Anträge bei der Arbeits-

Dort wo die Ausweitung der Lagerhaltung technisch überhaupt möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist, zählt sie zu den traditionellen, gleichsam automatisch eingesetzten Anpassungsinstrumenten der ersten Stunde. Bevor Entscheidungen über weiterreichende Anpassungsmaßnahmen — u. a. auch mit dem Betriebsrat — beraten, dann eingeleitet und schließlich auch wirksam werden, führt die nicht gedrosselte Produktion notwendig zunächst zu einer Ausweitung des Lagerbestands.

Soweit feststellbar, ist es dementsprechend in den Unternehmen der Automobilindustrie vor allem zu Beginn der Absatzkrise zu einer teilweise erheblichen Ausweitung der Lagerhaltung gekommen. Genauere Daten liegen nur aus einem der untersuchten Unternehmen vor.

Bei einem der — vor allem im Pkw-/Kombi-Sektor tätigen — Automobilproduzenten (Fall 3) ist der Lagerbestand zu Beginn der Absatzkrise auf das mehr als viereinhalbfache einer durchschnittlichen Monatsproduktion angestiegen.<sup>7</sup> Zu Beginn des von uns erfaßten Zeitraums wurden — durch saisonale Komponenten verstärkt — in einem Monat fast um die Hälfte mehr Fahrzeuge produziert, als abgesetzt werden konnten; im Dreimonatszeitraum lag die Produktion um mehr als ein Fünftel höher als der Absatz. Erst danach wurde durch Kurzarbeit und allmähliches Einsetzen von Personalabbau eine Produktionsdrosselung erreicht. Zu einem merklichen Abbau des Lagerbestands (um knapp 15 % vom Höchststand) kam es — durch saisonale Einflüsse (Werksurlaub) verstärkt — erst vier bis fünf Monate nach dem höchsten Lagerbestand; die Annäherung an den »normalen« Lagerbestand wurde erst nach rund 16 Monaten erreicht. (Vgl. Schaubild C 6).

Wenn das Lager in dieser Größenordnung ausgedehnt werden kann, wird auch in etwa das Anpassungsvolumen dieses beschäftigungspolitischen Instruments abschätzbar. In diesem Fall sind etwa zweieinhalb durchschnittliche Monatsproduktionen zusätzlich zum Normalbestand auf Lager genommen worden; dies bedeutet, daß zu Beginn des Absatzeinbruchs etwa zweieinhalb Monate Kurzarbeit für den sog. produktiven Teil der Belegschaft verhindert bzw. verschoben worden sind.

Ein kürzerer Absatzenbruch kann demnach in einem Wirtschaftszweig wie der Automobilindustrie in erheblichem Umfang durch Ausweitung der Lagerhaltung aufgefangen werden. Das Lösungspotential dieses Anpassungsinstrumentes ist jedoch für die Bewältigung einer größeren und länger anhaltenden Absatzkrise, wie sie 1973 bis 1975 in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik eingetreten war, nicht ausreichend. Da sich Nachfrage und Absatz nicht rasch genug wieder erholten, bestand seine Wirkung in erster Linie im Zeitgewinn zur Vorbereitung und Durchsetzung weitergehender beschäftigungspolitischer Maßnahmen der Unternehmen.

## 2. Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten

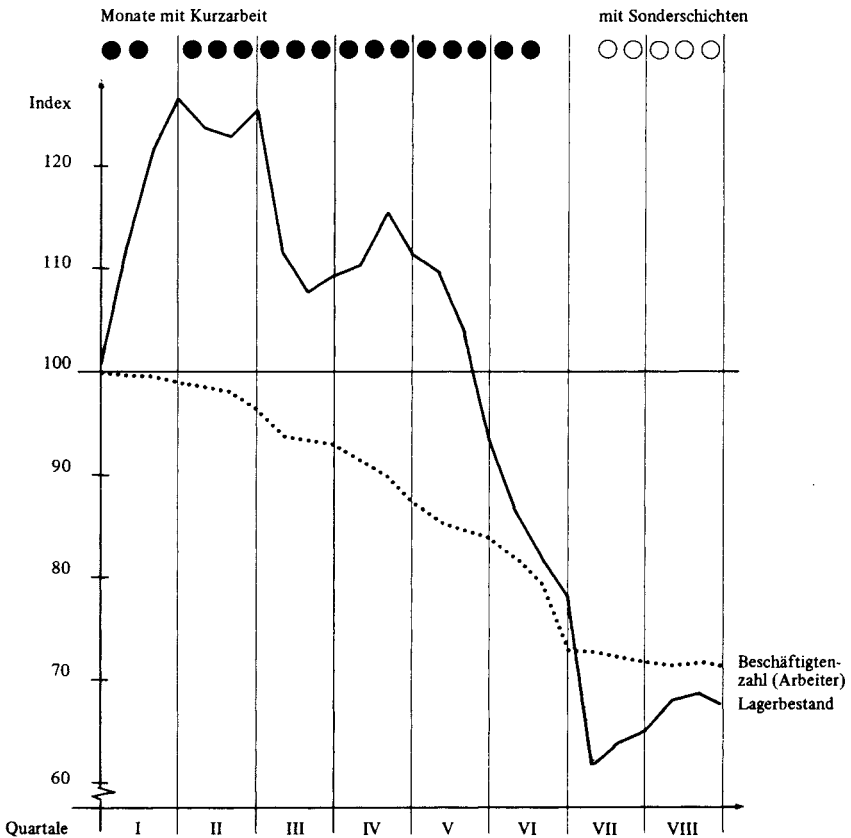
Im Katalog möglicher arbeitsbeschaffender Maßnahmen zum Ausgleich eines verminderten betrieblichen Bedarfs an Arbeitskraft taucht auch das Vorziehen bzw. Ausweiten von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsarbeiten auf. Aufgrund der betrieblichen Verfügungsgewalt über den Arbeitskräfteeinsatz können Maßnahmen

---

verwaltung vorzulegen; bei Massenentlassungen werden Sperrfristen wirksam, andere arbeitsbeschaffende bzw. arbeitserhaltende Maßnahmen erfordern organisatorische Vorbereitung im Betrieb usw. Im einzelnen ist darauf bereits weiter oben eingegangen worden. Vgl. Teil A, Kapitel III.

<sup>7</sup> Bedauerlicherweise liegen uns keine genaueren Daten darüber vor, wie lange dieser Prozeß der Ausweitung des Lagerbestands dauerte, bzw. wie plötzlich sich der Absatzeinbruch durch hohe Expansionsraten im Lagerbestand bemerkbar machte.

**Schaubild C 6: Entwicklung von Lagerbestand\* und Beschäftigtenzahl\* (nur Arbeiter) bei einem Automobilhersteller (Fall 3)**



\*) jeweils Indexwerte – Ausgangswert = 100

dieser Art relativ rasch umgesetzt werden; sie sind jedoch im Volumen ihres möglichen Anpassungseffektes sowie in der Zeitdauer ihrer Nutzung durch verschiedene Momente begrenzt:

- Reparatur- und Wartungsarbeiten sind indirekt an die Beanspruchung des Produktionsapparates gebunden und daher in ihrer Zeitstruktur nicht beliebig variierbar. Je nach Organisation des Produktionsprozesses kann es Schwierigkeiten bereiten, in größerem Umfang Reparatur- und Wartungsarbeiten durchzuführen, wenn gleichzeitig die Produktion (auf reduziertem Niveau) fortlaufen soll. Zwar spielt

vorbeugende Instandhaltung generell gegenüber Reparaturen im Schadensfall bei komplexeren und teureren Maschinen und Aggregaten eine zunehmende Rolle und ein verminderter Produktionsdruck kann sich als günstige Gelegenheit erweisen, in Zeiten hoher Kapazitätsauslastung evtl. aufgeschobene Wartungsarbeiten durchzuführen, — dennoch scheint es insgesamt wenig rationell, solche Arbeiten über längere Zeiträume (z. B. über mehrere Monate) vorzuziehen, da sich dann die Kosten durch eine reale Verkürzung der Wartungsintervalle erhöhen.

- Reparatur- und Wartungsarbeiten erfordern in der Regel von den durchführenden Arbeitskräften spezifische Qualifikationen, die zumeist gerade bei denjenigen Arbeitern nicht vorhanden sind, die am ehesten durch eine absatzbedingte Produktionsdrosselung freigesetzt werden. In der Automobilindustrie dürften die Möglichkeiten begrenzt sein, die meist nur kurzzeitig angelernten Arbeitskräfte aus der Bandmontage und der Teilefertigung in größerem Umfang für Reparatur- und Wartungsarbeiten einzusetzen.
- Teilweise ist es allerdings geübte Praxis, dem Fachpersonal für Reparatur- und Wartungsarbeiten un- und angelernte Arbeitskräfte beizugeben, die dann allmählich bestimmte Arbeiten auch selbständig durchführen können. Bis zu einem gewissen Grad kann dadurch die durch das Qualifikationsmoment begrenzte Flexibilität im Arbeitskräfteeinsatz erhöht werden. Solche Möglichkeiten eignen sich in der Regel jedoch nur für eine kurzzeitige Überbrückung mangelnder Einsatzmöglichkeiten am eigentlichen Arbeitsplatz. Bei Umsetzungen bzw. Versetzungen<sup>8</sup> ist das Direktionsrecht des Arbeitgebers eingeschränkt; es bestehen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (vgl. § 99 BetrG); unter Umständen muß eine neue Lohnneingruppierung gefunden werden und der Arbeitnehmer der Änderung des Arbeitsvertrages zustimmen. Dies bedeutet, daß eine *rasche* Nutzung des Anpassungspotentials vorgezogener oder ausgeweiteter Reparatur- oder Erneuerungsarbeiten nur bei vorübergehender Änderung des Arbeitskräfteeinsatzes möglich ist und auch nur dann, wenn sich dabei die Arbeitsbedingungen für die Betroffenen nicht entscheidend ändern.
- Schließlich ist entscheidend, daß generell das Volumen solcher Arbeiten begrenzt ist, insofern sie betriebswirtschaftlich rentabel und nicht nur als eine Art »Beschäftigungstherapie« durchgeführt werden sollen. Dazu kommt, daß ein gedrosselter Produktionsprozeß den »natürlichen« Anfall von Reparaturarbeiten eher reduziert, so daß der positive arbeitsbeschaffende Effekt des Vorziehens oder Nachholens solcher Arbeiten teilweise kompensiert wird.

Etwas anders ist die Situation bei *Erneuerungsarbeiten*, die auf eine Verbesserung des Produktionsapparates zielen, sei es die maschinelle Ausstattung, seien es die baulichen Anlagen der Werke. Zwar werden sich auch hier qualifikatorische, mit-

---

8 Unter Versetzung ist »die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches zu verstehen, die entweder voraussichtlich länger als einen Monat dauern wird (...) oder mit einer erheblichen Änderung der äußeren Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist.« Fitting — Auffahrt — Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar*, 1974, S. 976.

bestimmungsrechtliche, arbeitsorganisatorische usw. Schwierigkeiten einer umfangreicheren Personalumsetzung ergeben, andererseits ist der Zeitpunkt für die Durchführung solcher Arbeiten jedoch dann günstig, wenn der normale Produktionsprozeß nicht auf vollen Touren laufen muß. Negativ wirkt sich wiederum aus, daß solche Arbeiten zumeist über die Personalkosten hinausgehende Aufwendungen erfordern, für die das Unternehmen gerade in einer ungünstigen Absatzsituation nicht gerne finanzielle Mittel bereitstellen wird oder kann.

Um einen Grenzfall zu den absatzmarktorientierten Anpassungsmaßnahmen handelt es sich schließlich, wenn die bei einem Modellwechsel notwendigen Arbeiten zur *Umstellung des Produktionsapparates* vorgezogen werden. Beim gegebenen Grad der technischen Flexibilität der Anlagen sind jedoch auch diese Arbeiten in ihrem Umfang begrenzt, so daß sie für sich allein genommen, d. h. von möglichen Verbesserungen der Absatzchancen des Unternehmens abgesehen, keine größeren Effekte für die Stabilisierung der Beschäftigung haben. Dies bedeutet gleichzeitig, daß solche Arbeiten kaum wegen des unmittelbaren Beschäftigungseffektes früher als sonst geplant durchgeführt werden, sondern nur dann, wenn dies absatzmarktpolitisch sinnvoll erscheint und die mehr oder weniger langwierigen technischen Entwicklungen und anderen Vorarbeiten für die Produktion eines neuen Wagentyps abgeschlossen sind.

Soweit dies ermittelt werden konnte, hatte das Anpassungsinstrument vorgezogener bzw. ausgeweiteter Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsarbeiten in der jüngsten Beschäftigungskrise in der Automobilindustrie keine größere Bedeutung. Es gab keine Hinweise darauf, daß im Kraftwagenbau oder auch in den Zulieferbetrieben der Einsatz dieses beschäftigungspolitischen Instruments in der unternehmerischen Planung des Anpassungsprozesses oder auch in Diskussionen mit der Arbeitnehmerseite eine größere Rolle gespielt hätte. Dies dürfte vor allem mit dem geringen Anpassungspotential solcher Maßnahmen zusammenhängen.

Im Falle eines Automobilherstellers schwankte der Anteil der Reparatur- und Erneuerungsarbeiten am gesamten Arbeitszeitvolumen der jeweils vorhandenen Lohnempfänger (Überstunden, Urlaubszeiten nicht eingerechnet) zwischen 6 % und 8,5 % in den beobachteten zwei Jahren der Absatzkrise (Fall 3). Die Schwankungen deuten nicht darauf hin, daß solche Arbeiten systematisch antizyklisch ausgeweitet worden wären. Vielmehr hat es den Anschein, als ob diese »eigengesetzlich«, d. h. entsprechend den aus der Beanspruchung des Produktionsapparates sich ergebenden Notwendigkeiten in ihrem Umfang variierten. So nahm der relative Umfang dieser Arbeiten zunächst im Verlauf der Krise mit der Reduktion des Produktionsvolumens (die hauptsächlich über Arbeitszeitverkürzung erreicht worden ist) ab, um dann gegen Ende des beobachteten Zeitraums wieder anzusteigen, und zwar absolut auf eine ähnliche Größenordnung, wie im gleichen Zeitraum des Vorjahres, was aufgrund der zwischenzeitlich reduzierten Zahl von Lohnempfängern einem höheren Anteil am verfügbaren Arbeitszeitvolumen entsprach.

Bezüglich der Größenordnung des rein theoretischen Anpassungspotentials dieses Instruments läßt sich an diesem Fallbeispiel feststellen, daß im ersten Jahr der Absatzkrise eine Verdoppelung der für Reparatur- und Erneuerungsarbeiten tatsächlich beanspruchten Arbeitszeit notwendig gewesen wäre, um die in diesen Unternehmen durchgeführten Kurzarbeit zu kompensieren; im zweiten Jahre hätte man für den gleichen Zweck 2½ mal soviel Arbeitszeit als tatsächlich geschehen ansetzen müssen, — ohne daß dadurch die während des gesamten Zeitraums durchgeführte Verminderung der Zahl der Lohnempfänger um etwa ein Drittel verhindert worden wäre.

Die Überlegungen und empirischen Indizien deuten darauf hin, daß das Anpassungspotential dieses Instruments zumindest in Unternehmen der Automobilindu-

strie als relativ bescheiden anzusehen ist und bei einem umfangreicheren und anhaltenden Beschäftigungsrückgang allenfalls flankierend zu anderen Maßnahmen eingesetzt werden kann.

### 3. Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen

Arbeitsbeschaffende Maßnahmen im weiteren Sinne können darin bestehen, während eines Absatz- und Produktionsrückgangs die Qualifizierungsaktivitäten des Betriebs auszudehnen. Vor allem unter dem Gesichtspunkt einer langfristigen Stabilisierung der Belegschaft einschließlich einer Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte könnte eine antizyklische Ausweitung der Aus- und Weiterbildungs- sowie Umschulungsmaßnahmen interessant sein. Gerade in Zeiten der Produktionsdrosselung müßte es auch eher als sonst möglich sein, qualifizierte Arbeitskräfte aus der eigenen Belegschaft als Ausbilder einzusetzen.

In der arbeitsmarktpolitischen Diskussion ist der antizyklische Einsatz von Weiterbildung und anderen Qualifizierungsmaßnahmen als konjunkturpolitisches Beschäftigungsinstrument und damit als sinnvolle Alternative zu Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit in neuerer Zeit verschiedentlich diskutiert und gefordert worden.<sup>9</sup> Der Realisierung eines solchen Modells, das für die Arbeitskräfte mehr und häufiger als bisher einen Wechsel zwischen Perioden der Qualifizierung und produktiver Arbeit bedeuten würde, stehen jedoch offensichtlich eine Reihe von Hindernissen und betrieblichen Interessen entgegen.<sup>10</sup>

In verschiedenen der untersuchten Unternehmen ist eine Ausdehnung von Qualifizierungsprozessen als beschäftigungspolitische Maßnahme in Betracht gezogen worden, jedoch sind tatsächlich kaum in nennenswertem Umfang bestehende Qualifizierungsgänge ausgeweitet oder neue eingerichtet worden. Als Gründe dafür wurden angegeben:

- mangelnde eigene Finanzkraft der Unternehmen in der gegebenen Situation sowie das Fehlen ausreichender finanzieller Anreize aus öffentlichen Mitteln<sup>11</sup>;

9 Vgl. etwa Bundesanstalt für Arbeit, *Überlegungen zu einer vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik*, Nürnberg 1974, sowie L. Reyher, »Beschäftigungspolitische Alternativen zu hoher Arbeitslosigkeit«, in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2/1975.

10 Ausführlicher wurden die bisherigen Erfahrungen mit einer antizyklischen betrieblichen Weiterbildungspolitik und deren Hindernissen in einem anderen Teilprojekt im Rahmen des Forschungsprogramms zur betrieblichen Personalplanung untersucht. Vgl. dazu M. Maase, W. Sengenberger, »Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben? Über die Vereinbarkeit von betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik«, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 2/1975, S. 166–173.

11 Die Bundesanstalt für Arbeit verfügt über Mittel zur Finanzierung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen: in den Durchführungsbestimmungen der Arbeitsverwaltung für die Förderung von Fortbildung und Umschulung nach § 43 AFG wird ausgeführt, daß ein spezielles arbeitsmarktpolitisches Interesse an beruflichen Bildungsmaßnahmen besteht, wenn diese bei besonders ungünstiger Beschäftigungslage vom Betrieb für dessen Arbeitnehmer durchgeführt werden. Vgl. *Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit*, Nr. 5, 1975, S. 418 ff. Offensichtlich reichen jedoch diese finanziellen Anreize häufig nicht aus, um ein betriebliches Interesse an der Durchführung solcher Maßnahmen zu begründen.



- mangelnde Vorhersehbarkeit des zukünftigen Qualifikationsbedarfs, die gerade in einer unsicheren Krisensituation gegeben ist;
- generell die Gefahr der Abwanderung von Teilnehmern an betrieblich finanzierten Bildungsmaßnahmen;
- sowie schließlich eine weitgehende Zurückhaltung der Arbeitskräfte, die sich vor allem daraus erklärt, daß das Risiko des Verlusts des Arbeitsplatzes bei Teilnahme an Bildungsveranstaltungen in der gegebenen unsicheren Beschäftigungssituation als besonders hoch angesehen wird.

Dazu kommt, daß bei einer Drosselung des Produktionsprozesses in erster Linie die Weiterbeschäftigung der relativ großen Zahl von un- und angelernten Arbeitskräften problematisch wird, während die bevorzugten Zielgruppen betrieblich geförderter Weiterbildung vor allem die Angestellten und Facharbeiter sind.<sup>12</sup> Schließlich traten, wie im einzelnen noch darzustellen sein wird, durch die spezifischen Selektionsmechanismen beim Personalabbau in der Krisensituation häufig eher Qualifikationsüberschüsse als -defizite auf, so daß von daher ebenfalls kein betriebliches Interesse an einer Forcierung von Qualifikationsmaßnahmen entstand.

Nur aus einem untersuchten Unternehmen (großer Automobilhersteller — Fall 3) ist uns bekannt, daß zu einem Zeitpunkt, als Kurzarbeit durchgeführt und Personal abgebaut wurde, etwa 100 Jugendliche, die längere Zeit arbeitslos waren, als Umschüler zusätzlich eingestellt und ausgebildet wurden. Da dieses Unternehmen jedoch mehrere Zehntausend Beschäftigte hat, ist der relative beschäftigungspolitische Effekt dieser Maßnahme als nicht allzu hoch anzusetzen, wenngleich er für den betroffenen lokalen Arbeitsmarkt nicht unbedeutend war.

Auf der anderen Seite ist festzustellen, daß in den untersuchten Großunternehmen der Automobilindustrie während der Krisenzeit die betrieblichen Bildungsmaßnahmen und insbesondere auch die berufliche Grundausbildung nicht in größerem Umfang eingeschränkt worden sind.

Ein Zulieferbetrieb hat allerdings die Ausbildung im kaufmännischen Bereich ganz aufgegeben; bei einem großen Kraftfahrzeughersteller wurden einige Ausbildungsplätze für Managementnachwuchskräfte eingespart (Fälle 8 und 3).

Im übrigen wurde jedoch die Zahl der Auszubildenden entweder stabil gehalten, so daß infolge des Belegschaftsabbaus ihr Anteil sogar zugenommen hat, oder zumindest deutlich weniger stark reduziert, als die Zahl der Lohnempfänger bzw. die Gesamtbelegschaft.

Insgesamt läßt sich demnach — in Übereinstimmung mit den oben dargestellten Ergebnissen der Betriebserhebung 1975 — feststellen, daß die Ausweitung von Qualifizierungsprozessen als arbeitsbeschaffende Maßnahme während der Krisensituation auch in der Automobilindustrie keine größere Rolle gespielt hat. In der Orientierung der Unternehmen steht offensichtlich der investive Charakter der betrieblichen Bil-

12 Nach den Ergebnissen der Betriebserhebung 1975 sind verschiedene Angestelltengruppen in 55 % bis 75 % und Facharbeiter in knapp der Hälfte der Betriebe, die Weiterbildung durchführen, Zielgruppe für diese Maßnahmen, Ungelernte dagegen nur in 11 % und Angelernte in 18 % dieser Betriebe. Vgl. M. Maase, W. Sengenberger, »Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben?«, 1975, S. 171.

dungsarbeit sehr stark im Vordergrund, während eher kurzfristige beschäftigungspolitische Aspekte kaum gesehen bzw. genutzt werden;<sup>13</sup> dazu kommt die generell selektive Anwendung dieses Instruments, nach der die am meisten vom Arbeitsplatzverlust bedrohten Gruppen kaum Adressat dieser Förderung sind.

#### 4. Rücknahme von Fremdaufträgen

Während die Ausdehnung von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten sowie von Qualifizierungsaktivitäten keine größere quantitative Bedeutung hatte und die Ausweitung der Lagerhaltung gleichsam als Instrument der ersten Stunde anzusehen ist, das bei anhaltender Dauer oder Verschärfung eines Absatzrückgangs dann durch andere Maßnahmen abzulösen ist, nimmt die Bedeutung der Politik der Auftragsvergabe eher zu. Die Rücknahme von Fremdaufträgen wird als Anpassungsinstrument in dem Maße interessanter, in dem die Absatzflaute bei den Produkten des eigenen Unternehmens andauert oder sich gar verstärkt. Dies schließt allerdings nicht aus, daß der Einsatz dieses Instruments schon relativ frühzeitig in die strategischen beschäftigungspolitischen Überlegungen der Betriebe zur Bewältigung eines Nachfrage- und Absatzrückganges einbezogen wird.

##### a) *Potential der Maßnahme*

Zunächst ist davon auszugehen, daß die Kraftwagenindustrie in der Bundesrepublik in hohem Ausmaß Fertigungsstoffe, Hilfs- und Betriebsmittel, Werkzeuge, Vorrichtungen, Maschinen und Leistungen (z. B. fremde Lohnarbeiten) von anderen Firmen bezieht, und daß daher das theoretische Anpassungspotential von Maßnahmen der Reduktion von Fremdaufträgen zur Stabilisierung der Beschäftigung der eigenen Belegschaft sehr groß ist.

Nach den Ergebnissen der amtlichen Kostenstrukturerhebungen in der Industrie betrug der Anteil der Nettoproduktion am gesamten Produktionswert im Kraftwagenbau 1970 44 %; das bedeutet, daß 56 % der gesamten Produktion (= Umsatz + Bestandsveränderung an unfertigen und fertigen Erzeugnissen eigener Produktion + selbsterstellte Anlagen) von außen bezogen worden sind. Bei der Herstellung von Kraftfahrzeugteilen und -zubehör war der Nettoproduktionsanteil mit knapp 55 % deutlich höher, d. h. das rein theoretische Anpassungspotential der Reduzierung von Fremdaufträgen ist hier geringer.<sup>14</sup>

13 »Eine 1974/75 vorgenommene Befragung von 100 führenden deutschen Unternehmen zeigte unter anderem, daß die überwiegende Mehrheit, nämlich 93 Prozent der befragten Firmen, betriebliche Aus- und Weiterbildung als eine Art Investition ansehen.« P. A. Döring, »Wozu treibt man Bildungsarbeit?«, in: *Blick durch die Wirtschaft, Frankfurter Zeitung*, vom 24.3.1977. Bezeichnenderweise taucht der hier interessierende beschäftigungspolitische Aspekt betrieblicher Bildungsarbeit in dieser Untersuchung gar nicht auf.

14 Vgl. zu den Angaben *Statistisches Jahrbuch* 1976, a.a.O., »Kostenstruktur der Industrie 1970«, S. 178 sowie VDA. *Tatsachen und Zahlen . . .*, 1976/7, S. 298 f. In anderen Industriezweigen liegt der Nettoproduktionsanteil teilweise deutlich über dem des hier interessierenden Bereichs der Automobilindustrie; so etwa im Maschinenbau zwischen 57 % und 69 %. Vgl. *Statistisches Jahrbuch* 1976, ebd.

Eine realistische Betrachtung der Möglichkeiten, über die Reduktion von Fremdaufträgen eine beschäftigungspolitische Anpassung an einen Absatzrückgang zu erreichen, hat jedoch davon auszugehen, daß die in der Kostenstruktur sich spiegelnde Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Betrieben und Wirtschaftszweigen relativ hohe Stabilität besitzt und in ihrer Grundstruktur für solche Anpassungsprozesse im Zusammenhang mit einer Absatzflaute nicht zur Disposition steht.<sup>15</sup> Zu einer realistischeren Bestimmung des Anpassungspotentials dieser Maßnahme ist daher auf der Ebene des einzelnen Betriebs oder Unternehmens zu unterscheiden zwischen:

- Stoffen, Materialien, Teilen oder auch Maschinen, die im Unternehmen selbst nicht hergestellt werden (können) oder von denen trotz Massenbedarfs nur Einzelstücke (z. B. bei der Prototypfertigung) im Unternehmen selbst produziert werden; und
- Materialien, Teilen usw., die zwar im Unternehmen selbst (bezogen auf den Bedarf) in größerem Umfang hergestellt werden, deren Fertigung jedoch aufgrund nicht ausreichender eigener Kapazitäten oder weil es sich z. B. um Spezialausführungen handelt, auch nach außen vergeben wird.

Fremdaufträge der ersten Kategorie (dazu zählen z. B. Betriebsstoffe, Karrosseriebleche, Reifen, elektrische Aggregate, Bremsanlagen, Beleuchtung usw.) sind kaum in eine Politik reduzierter Auftragsvergabe mit der Zielsetzung der Arbeitsbeschaffung für die eigene Belegschaft einzusetzen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß nicht auch in diesem Bereich das nach außen vergebene Auftragsvolumen entsprechend dem reduzierten Bedarf und aufgrund eventueller Kürzungen in der Vorratshaltung der Hersteller zurückgeht und damit bei den Zulieferern Beschäftigungsprobleme verursacht.

Interessant hinsichtlich möglicher Arbeitsbeschaffung für die eigene Belegschaft sind dagegen Fremdaufträge der zweiten Kategorie. Für solche Teile (z. B. ganze Motorblöcke, Getriebsgehäuse, Karosserieteile etc.) war häufig unter den Produktions- und Marktbedingungen in den vergangenen Jahren der Hochkonjunktur die Eigenproduktion aus verschiedenen Gründen nicht so lohnend, daß der volle Bedarf für die eigene Fertigung selbst hergestellt wurde. Hierfür können verschiedene Gründe ausschlaggebend gewesen sein, etwa, daß eine ausreichende Kapazitätsausweitung überdurchschnittlich hohe Investitionen erfordert hätte, oder, daß (wie etwa bei Spezialausstattungen) wegen zu geringer Stückzahlen eine Eigenfertigung nicht rentabel war. In dieser Situation war es häufig günstiger, zum einen den Spitzenbedarf von bestimmten Teilen, die gleich oder ähnlich im Unternehmen auch gefertigt wurden, nach außen zu vergeben und zum anderen Spezialteile, die nur in geringeren Stückzahlen benötigt wurden, von darauf spezialisierten Herstellern zu beziehen.

---

15 Auf weiterreichende und zumeist nur im Rahmen längerfristiger Strategien zu realisierende Veränderungen von Produktionsstruktur, Produktsortiment etc. wird weiter unten unter Punkt 5. noch näher eingegangen.

## b) Nutzung des Instruments

Mit einem starken Absatz- und Beschäftigungseinbruch, wie er in den meisten Automobilfirmen während der Jahre 1973 bis 1975 zu verzeichnen war, verschieben sich die Relationen hinsichtlich der Rentabilität von Eigen- und Fremdproduktion bestimmter Fahrzeugteile. Da der Abbau von Produktionskapazität, d. h. die Stilllegung von Anlagekapital und die Reduktion des verfügbaren Arbeitsvolumens der vorhandenen Belegschaft direkte und indirekte Kosten verursachen, konnte sich die Übernahme bisheriger Fremdfertigung in den unternehmenseigenen Herstellungsbereich bzw. die überproportionale Reduktion der Fremdfertigung zugunsten der Weiterbeschäftigung der eigenen Belegschaft als wirtschaftlich vorteilhaft erweisen.

Bedauerlicherweise gibt das uns verfügbare Informationsmaterial keine genauen Aufschlüsse darüber, in welchem Umfang die großen Automobil- und Nutzfahrzeughersteller in der jüngsten Absatzkrise ihre Auftragsvergabe-Politik als beschäftigungspolitisches Instrument eingesetzt haben und vor allem darüber, in welcher Größenordnung durch diese Maßnahmen freigesetzte Arbeitskapazität (weiter) genutzt werden konnte.

Aus den wenigen in die Untersuchung einbezogenen (kleineren) Unternehmen, die zum Teil oder überwiegend Zulieferer für die großen Kraftfahrzeughersteller sind, ist jedoch bekannt, daß es im Verlauf der Absatzkrise in größerem Umfang zu Auftragsstornierungen gekommen ist.

Aus einem mittelgroßen Unternehmen (ca. 1.500 Beschäftigte), das knapp die Hälfte seines Umsatzes mit seiner Kundengeißerei erzielt, die wiederum hauptsächlich für die Kraftfahrzeugindustrie arbeitet, war zu erfahren, daß gerade zu dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen seine Produktionskapazität für die Herstellung von Getriebegehäusen entsprechend den Auflagen eines der großen Pkw-Hersteller ausgebaut hatte, die in Aussicht genommenen Lieferkontingente wegen der inzwischen eingetretenen Pkw-Absatzkrise nicht oder nur in einem geringen Teil abgerufen worden sind (Fall 7).

Ein anderes Unternehmen (ca. 1.200 Beschäftigte), das unter anderem Aufbauten für Nutzfahrzeuge hergestellt, klagte ebenfalls über erhebliche Auftragsrücknahmen seitens der Lkw-Hersteller, die in der Absatzkrise zum Teil dazu übergegangen seien, Kippvorrichtungen selbst zu fertigen (Fall 6).

Gleichgültig, ob die Rücknahme von Fremdaufträgen bei den großen Herstellerfirmen positive, d. h. arbeitsbeschaffende Folgen für deren Belegschaft hatte (wie dies beim zweiten der skizzierten Fälle gegeben war) oder ob (wie im ersten Fall) lediglich Aufträge, die den Spitzenbedarf abdecken sollten, nicht an die Zulieferfirmen weitergegeben worden sind, um die Beschäftigung der eigenen Belegschaft des Herstellers nicht zu gefährden, bleibt die Wirkung einer Weiterwälzung der Beschäftigungsprobleme von den großen Automobilherstellern zu den meist sehr viel kleineren Zulieferbetrieben. Informationen von seiten der Zulieferer weisen darauf hin, daß die unterschiedliche Marktmacht der Hersteller- und Zulieferunternehmen sich erheblich auf die Vertragskonditionen und damit auch auf die Stornierungsmöglichkeiten von Aufträgen auswirkt.<sup>16</sup>

Die Zulieferfirmen klagten nicht nur über die zumeist recht kurzen Vertragsfristen, sondern auch über sehr plötzliche, auch nicht fristgerechte Kündigungen sowie darüber, daß sie über längerfristige Auftragsabsichten der Herstellerbetriebe im Ungewissen gelassen werden. Insbesondere gelte dies für die Nutzfahrzeug-Hersteller, die wiederum selbst sehr starken Absatzschwankungen ausgesetzt sind (Fälle 6 und 8).

16 Vgl. zum Problem der Beschaffungspraktiken und der Nachfragemacht der Großunternehmen das Protokoll eines »Roundtable-Gesprächs«: »Mißbrauchen Konzerne die Macht?«, in *Manager-Magazin*, Nr. 1, 1977, S. 32 ff.; dort werden unter anderem einige anschauliche Beispiele aus dem Bereich der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer geschildert.

Der Mißstand hängt mit der unausgeglichene Marktstruktur zusammen; je abhängiger ein Zulieferer von einem einzigen oder einigen wenigen großen Herstellerunternehmen ist, desto mehr muß er sich den angebotenen Vertragskonditionen und deren Handhabung beugen. Gerade in beschäftigungspolitischen Problemsituationen lassen sich unter Umständen von den Einkäufern der Großunternehmen für diese günstige Vertragsbedingungen erreichen. Den Zulieferern ist es gerade bei schlechter konjunktureller Lage kaum möglich, längerfristige Abmachungen und deren Einhaltung gegenüber den Abnehmern durchzusetzen, was die entscheidende Voraussetzung für eine einigermaßen stabile Beschäftigung der eigenen Belegschaft wäre.

Diese Darstellung der Situation durch die Zulieferfirmen wurde teilweise in den untersuchten Unternehmen der Pkw- und Nutzfahrzeughersteller bestätigt, zum Teil auch mit dem Hinweis zurückgewiesen, daß den Hersteller-Unternehmen aufgrund der sprunghaften Entwicklung im Kraftfahrzeug-Absatzmarkt eine bessere Informations- und Vertragspolitik gegenüber den Zulieferern gar nicht möglich sei und daß ihnen selbst die Unstetigkeit des Absatzmarktes genügend zu schaffen mache.

Für die großen Herstellerunternehmen ergeben sich in dieser Situation die Grenzen der Einsatzfähigkeit der Auftragsvergabepolitik zur Sicherung der Beschäftigung im eigenen Unternehmen weniger aus vertraglichen Bedingungen, als aus Beschränkungen der produktionstechnischen und zum Teil auch qualifikatorischen Möglichkeiten der Übernahme dieser Arbeiten in die eigene Fertigung. Am Rande spielen auch Erwägungen eine Rolle, wonach es nicht im langfristigen Interesse des Herstellers liegen kann, durch eine extensive Nutzung der Auftragsvergabepolitik die Zulieferfirmen in Konkurs gehen zu lassen und damit ein für das Unternehmen selbst wichtiges externes Ausweich- und Elastizitätspotential für die Zukunft zu vernichten<sup>17</sup>.

Soweit die Rückrufung von Fremdaufträgen die Übernahme bisher nicht im Unternehmen vorhandener Fertigung bedingt, sind Realisierungsvoraussetzungen und Folgen oft kaum zu trennen von Strategien, die auf eine Veränderung der Produkte, des Produktsortiments sowie der Absatzmärkte des Unternehmens zielen. Auf diese der Tendenz nach weiterreichenden Strategien wird im folgenden Punkt eingegangen.

## 5. Veränderung von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarkt

Vor allem in einer als gravierend und länger andauernd angesehenen Absatzflaute im bisherigen Produktbereich muß es Interesse des Betriebes sein, nach Problemlösungen zu suchen, die durch Veränderungen in den hergestellten Produkten oder im bisherigen Produktsortiment bessere Absatzmöglichkeiten erzielen lassen und damit unmittelbar zu einer höheren Auslastung der Produktionskapazität einschließlich Quanti-

---

17 Solche teilweise gegensätzlichen kurz- und langfristigen Interessen spiegeln sich zum Teil auch in Konflikten oder zumindest unterschiedlichen Sichtweisen zwischen verschiedenen Teilen des Managements der großen Herstellerunternehmen. Während die Einkäufer eher zu einer rigorosen Auftragsvergabepolitik unter Nutzung der Schwächen in der Position der Zulieferer zu tendieren scheinen, plädieren Mitglieder des höheren Managements eher für eine »aufgeklärtere« Auftragsvergabepolitik, die die berechtigten Interessen der Zulieferunternehmen an längerfristigen Informationen und stabilen Vertragskonditionen berücksichtigt. Weitere Hinweise auf positionsbedingt unterschiedliche Sichtweisen (z. B. zwischen Einkauf und Qualitätskontrolle) finden sich in dem erwähnten Artikel: »Mißbräuchen Konzerne die Macht?«, (s. o. Anm. 16).

tät und Qualität des verfügbaren Arbeitskraftpotentials führen. Daneben ist natürlich in jedem Fall zu versuchen, für die jeweils hergestellten Produkte die Absatzchancen zu verbessern, etwa durch Erschließung neuer Absatzmärkte, durch Preisgestaltung auf den vorhandenen Absatzmärkten usw.

In der Regel handelt es sich bei solchen Strategien um eher indirekte, zumeist nicht unmittelbar wirksame Maßnahmen zur Verbesserung von Absatz- und Gewinnchancen und damit letztlich auch der Beschäftigungslage, wobei häufig ex ante die Folgen solcher Ausweitung der Produktnachfrage für die Nutzung des verfügbaren Arbeitskräftebestands nicht klar erkennbar sind. So kann beispielsweise eine Strategie der Produktdiversifikation Veränderungen in den Produktionsmethoden, in der technischen Ausstattung des Produktionsapparates sowie in der Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte nach sich ziehen, während die Erschließung eines neuen Absatzmarktes für bereits bislang hergestellte Produkte keine solchen Auswirkungen hat oder im Zuge einer Veränderung des Produktes jedenfalls weniger gravierende Folgen nach sich zieht.

Allgemeiner gesagt: Je weitreichender solche Veränderungen sind, desto eher ist damit zu rechnen, daß sie nicht unmittelbar das Problem der Beschäftigung des vorhandenen Personals lösen, sondern darüber hinausgehende quantitative und qualitative Folgen für den Arbeitskräfteeinsatz zeitigen.

Eine klärende Bemerkung scheint hier zur Bedeutung der Produktnachfrage in der Gesamtargumentation der Studie notwendig. Die Fragestellung geht zunächst von einem Auftrags- bzw. Absatzrückgang aus und versucht dann, die betrieblichen Reaktionen auf die Situation zu klären. Oberflächlich betrachtet, mag in diesem Zusammenhang die Steigerung des Absatzes als eine mögliche Reaktionsform des Betriebes als verwirrend oder gar unlogisch erscheinen, zumal dann, wenn — wie dies herkömmlich häufig der Fall ist — Absatzstrategien und Absatzmarktentscheidungen als primäre, den Entscheidungen über Produktion und Personaleinsatz übergeordnete, angesehen werden.

Es scheint jedoch fraglich, inwieweit diese Sichtweise der gegebenen Situation gerecht wird. Es spricht einiges für eine Betrachtung, wonach es sich bei Absatz-, Produktions- und Personalentscheidungen um gegenseitig voneinander abhängige handelt, deren Zusammenspiel einem strategischen Gesamtkalkül des Einzelunternehmens unterliegt.<sup>18</sup> Konkret: Es scheint durchaus möglich, daß in dem Zuge, in dem eine bloße Anpassung des Personalstands an reduzierte Absatzmöglichkeiten bestimmten betrieblichen (Verfügungs-)Interessen widerspricht, hohe Kosten verursacht oder infolge öffentlicher Regelungen überhaupt schwerer durchsetzbar wird, Anpassungsmaßnahmen im Bereich des Absatzmarktes (z. B. Produktdiversifikation) gesucht oder diese im Grenzfall sogar erzwungen werden.

So führt unter anderem die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Verpflichtung des Unternehmens zum Interessensausgleich (§ 111 BetrVG) dazu, das Ausmaß bestimmter personeller Anpassungsmaßnahmen und damit verbundener sozialer Härten für die Arbeitskräfte zu begrenzen; die mit der Aufstellung und Durchführung von Sozialplänen (§ 112 BetrVG) verbundenen Kosten können ebenfalls dazu beitragen, Alternativen zur Personalanpassung in produkt- und absatzbezogenen Lösungen zu suchen.

Demnach ist die Bestimmung verschiedener betrieblicher Parameter als abhängige oder unabhängige Aktionsgrößen eine Frage betrieblicher Flexibilitäten und ökonomischer Opportunität, die je nach Situation in den betrieblichen Produktions- und Marktbedingungen im weiten Sinne sehr unterschiedlichen zu beantworten sein wird.

Inwieweit eine Anpassung von Produkt und Produktsortiment in der jüngsten Beschäftigungskrise in der deutschen Kraftfahrzeugindustrie tatsächlich eine größere Rolle gespielt hat, läßt sich sehr schwer abschätzen; im einzelnen ist es kaum möglich,

---

18 Vgl. dazu die Ausführung in Teil A, Kapitel III.

Entwicklungen, die durch die Krise ausgelöst worden sind, von solchen auseinanderzuhalten, die auch ohne die Krise stattgefunden hätten. Im Automobilbau bezieht sich dies insbesondere auf die Frage des Modellwechsels.<sup>19</sup> Dieser muß einerseits von langer Hand vorbereitet sein und kann daher nicht kurzfristig als Anpassungsinstrument eingesetzt werden, andererseits gibt es Hinweise darauf, daß zur Verbesserung der Absatzchancen der Modellwechsel teilweise beschleunigt worden ist und andere absatzfördernde Maßnahmen ergriffen worden sind.

Darüber hinausgehend wurde zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eines großen Kraftfahrzeugherstellers in einer Betriebsvereinbarung über einen Interessenausgleich gemäß Betriebsverfassungsgesetz nicht nur festgelegt, im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren die Auftragsvergabe an andere Firmen zu beschränken ( d. h., die Produktion entsprechender Teile selbst zu übernehmen), sondern auch die Möglichkeiten zu überprüfen, Aufträge für Dritte in die eigene Fertigung hereinzunehmen (Fall 3).

Dieses Beispiel zeigt, daß solche Maßnahmen zumindest in die strategischen Überlegungen von Unternehmensleitung und Betriebsrat zur Krisenbewältigung eingegangen bzw. von Seiten der Arbeitnehmervertretung als Anpassung im Interesse der Belegschaft gefordert worden sind. Noch ausgeprägter fanden sich Überlegungen zu den Möglichkeiten einer Produktdiversifikation in einem der untersuchten *Zulieferbetriebe*.

In diesem Unternehmen, das für den Nutzfahrzeugbau arbeitet, wurden bereits in früheren Krisenperioden die Nachteile seiner einseitigen Abhängigkeit sehr stark spürbar. Es wurde für notwendig gehalten, »auf mehreren Beinen zu stehen«. Die bereits früher eingeschlagene Strategie der Produktdiversifikation hat inzwischen dazu geführt, daß das Unternehmen von Konjunkturreinbrüchen in bestimmten Sektoren nicht mehr so stark getroffen wird, da bei der jetzt bestehenden Produkt- bzw. Absatzmarktvelfalt eher die Chance zu internem Ausgleich von Absatzschwankungen besteht. Dennoch wirkte es sich für das Unternehmen nachhaltig aus, daß die Fristen der Auftragsvergabe in den letzten eineinhalb Jahren wesentlich verkürzt worden waren und sich die Häufigkeit von Auftragsstornierungen erheblich erhöht hatte.

Zusätzlich wurde daher hier versucht, über günstige Preisgestaltung die Absatzchancen zu erhöhen bzw. zumindest stabil zu halten. Da der Spielraum für technische Rationalisierungsmaßnahmen weitgehend ausgeschöpft war, hier also Kosteneinsparungen nur noch schwer möglich erschienen, wurde in der Krisensituation eine Steigerung der Arbeitsproduktivität durch personalpolitische Maßnahmen erreicht. In der allgemeinen Krisensituation waren arbeitsintensivierende Maßnahmen durchsetzbar (Stellenstreichung, Einzelentlassung sogenannter Leistungsschwacher), die schließlich dazu führten, eine Steigerung des Produktionsvolumens bei einem nicht unerheblich reduzierten Personalstand zu erreichen (Fall 8).

Soweit feststellbar, hat es bei den *Automobilherstellern* selbst in der jüngsten Absatzkrise, vielleicht abgesehen von Einzelaktionen, keine Preissenkungen<sup>20</sup> gegeben, ebenso wie umfangreichere Ansätze zur Produktdiversifikation im engeren Sinne fehlten. Zwar wurden in nicht genau feststellbarem Umfang vorher fremdgefertigte Teile in die eigene Herstellung einbezogen und darüber hinaus auch Aufträge Dritter hereingeholt; letztere bestrafen jedoch in erster Linie nur die sogenannten indirekt

19 Mit solchen Umstellungen werden häufig auch Rationalisierungsabsichten mitverfolgt, so daß es eine offene Frage ist, ob die arbeitssparenden Effekte oder durch eine Erhöhung der Absatzchancen die beschäftigungssichernden Wirkungen letztlich überwiegen.

20 Im Gegenteil wurden die Preise insbesondere für Pkw in den Jahren 1974/75 von allen Herstellern auf dem inländischen und den europäischen Märkten mehrfach erhöht. Eine Ausnahme bildete zeitweise die Preispolitik auf dem stark rückläufigen USA-Markt; aufgrund drohender Dumpingverfahren mußten auch hier die Preise schließlich angehoben werden.



produktiven Bereiche, wie z. B. Abteilung für Forschung und Entwicklung. Eine Umstellung der Produktion im engeren Sinne (Massenfertigung bestimmter Teile, Bandmontage etc.), die am unmittelbarsten von einem Absatzeinbruch betroffen wird, hat dagegen — soweit bekannt — nicht stattgefunden. Gerade für diesen Bereich gilt offenbar, daß eine Umstellung auf neue Produkte so große Aufwendungen verursachen würde, daß andere, im engeren Sinn personalpolitische Maßnahmen trotz hoher Kosten vorgezogen werden.

Allem Anschein nach unterscheidet sich hierin die deutsche Kraftfahrzeugindustrie von der anderer europäischer Länder. Nach Informationen aus Italien streben die beiden großen Kraftfahrzeugproduzenten dieses Landes in erheblichem Umfang die Herstellung anderer Erzeugnisse neben Pkws und Lkws an und verfügen auch heute bereits über eine breitere, allerdings auf das Kraftfahrzeug bezogene Produktpalette.<sup>21</sup> Eine Erklärung dafür liegt unter anderem darin, daß die Möglichkeiten für direkten Personalabbau in Italien — wegen gesetzlicher Bestimmungen, die vor allem aufgrund gewerkschaftlicher Aktivitäten zustande kamen — weit stärker eingeschränkt sind als in der Bundesrepublik; außerdem fehlt dort eine »Sekundär-Belegschaft« ausländischer Arbeitnehmer die Personalanpassungen erleichtert (wenngleich Arbeitsimmigranten aus dem Süden des Landes in mancher Hinsicht eine solche Funktion haben).

Angesichts der weiter oben dargestellten ungewissen Erwartungen insbesondere im Pkw-Sektor bleibt abzuwarten, inwieweit auch die deutschen Automobilhersteller in Zukunft verstärkt Möglichkeiten der Produktdiversifikation ins unternehmenspolitische Kalkül ziehen werden. Wie gezeigt, wird die Beantwortung dieser Frage im wesentlichen von der Entwicklung auf den Exportmärkten bestimmt werden.

Während der jüngsten Rezession ist es vor allem den Herstellern von *Nutzfahrzeugen* gelungen, Absatzeinbrüche auf den bestehenden in- und ausländischen Märkten durch die Erschließung neuer (ausländischer) Absatzmärkte auszugleichen oder gar zu überkompensieren. Auch hier läßt sich nicht genau ausmachen, inwiefern dies eine Folge des seit 1973 entstandenen Nachfragedefizits war oder sich unabhängig davon ergeben hat. Neue Absatzmöglichkeiten ließen sich in diesem Sektor vor allem nach Abschluß des Ostvertrage sowie durch größere Aufträge aus dem Nahen Osten realisieren.

Auf dem Hintergrund der schon seit längerer Zeit stagnierenden bzw. tendenziell rückläufigen Nachfrage stellte sich die Anpassungsproblematik daher in der jüngsten Krise in diesem Sektor weniger unvermittelt und gravierend dar, als bei mehreren der großen Pkw-Hersteller; außerdem war der Absatzrückgang von geringerer Dauer.

Aufgrund der starken Abhängigkeit der *Zulieferer* von den großen Herstellungsunternehmen gibt es für diese Betriebe nur relativ geringe Möglichkeiten, die Marktentwicklung selbst zu beeinflussen. Das Einlösen hoher Qualitätsanforderungen, Investitionen in Anlagen nach Anforderungen des potentiellen Abnehmers, eigene Entwicklungsarbeiten sowie Nachgiebigkeit bei der Preisgestaltung sind hier offensichtlich häufig notwendig<sup>22</sup>, um im Markt zu bleiben. Risikominderung durch Pro-

21 Vgl. dazu die Beiträge von ISFOL über die italienische Situation zu der international vergleichenden Studie »Sur les problèmes de la main-d'œuvre dans l'industrie automobile face aux nouvelles conditions économiques« im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, an der auch die Arbeitsgruppe des ISF München beteiligt war. Unveröffentlichte Forschungsberichte, Brüssel 1976.

22 Hinweise auf nicht honorierte Entwicklungsarbeiten und das »Preisdiktat« der großen Abnehmer finden sich auch in dem erwähnten Artikel: »Mißbrauchen Konzerne die Macht?«, (s. o. Anm. 16), z. B. S. 35.



duktdiversifikation und die Belieferung einer möglichst großen Zahl von Kunden erfordert hohe Flexibilität im eigenen Produktionsapparat und Arbeitskräfteeinsatz und mindert gleichzeitig die Möglichkeiten der Ertragssteigerung durch Produktstandardisierung, hohe Losgrößen und so weiter<sup>23</sup>.

## 6. Zusammenfassung

Im Voranstehenden wurden der Einsatz und die Bedeutung einer Reihe von im einzelnen recht unterschiedlichen beschäftigungspolitischen Maßnahmen der Betriebe der Automobilindustrie und einiger ihrer Zulieferer während des Nachfrage- und Absatzrückgangs in den Jahren 1973 bis 1975 untersucht. Gemeinsames Charakteristikum dieser heterogenen Anpassungsinstrumente ist es, daß sie darauf abzielen, die Beschäftigung auf betrieblicher Ebene zu sichern oder zumindest weniger stark zu drosseln, als dies durch den Absatzrückgang nahegelegt wird.

### a) Zur Bedeutung der verschiedenen Instrumente

Im einzelnen ergaben sich Unterschiede bei der zeitlichen Struktur des Einsatzes und der Wirksamkeit der einzelnen Instrumente, beim Anpassungspotential und der tatsächlichen Anpassungswirkung sowie schließlich bei den Voraussetzungen und Folgen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.

- Insbesondere bei den Automobilherstellern wurde jeweils zu Beginn des Absatzrückgangs die relativ größte Anpassungswirkung durch die *Ausweitung der Lagerhaltung* erzielt; da jedoch aus der verringerten Nachfrage in den meisten Unternehmen anhaltende, teilweise sich verschärfende Absatzrückgänge resultierten, reichte die Ausweitung der Lagerhaltung zur betrieblichen Krisenbewältigung nicht aus.
- Unter den gegebenen betrieblichen Bedingungen und Interessen ist das Potential des *Vorziebens von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsarbeiten* sowie der *Ausbau von Qualifizierungsaktivitäten* relativ gering; Maßnahmen dieser Art wurden offensichtlich nur wenig genutzt und kaum systematisch in die betriebliche Beschäftigungspolitik einbezogen.
- Wenn man von den negativen Folgen bei den Zulieferbetrieben ausgeht, hatte bei den Automobilherstellern die *Reduzierung von Fremdaufträgen* allem Anschein nach einige Bedeutung, wobei der Absatzrückgang bei den Zulieferern nur zu einem

---

23 Das Durchschlagen von Marktbedingungen auf den Produktionsprozeß und den Arbeitskräfteeinsatz wird in einer anderen Studie des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung untersucht; vgl. Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen, Zwischenbericht vom September 1976, als Manuskript vervielfältigt. In bisher unveröffentlichtem Fallstudienmaterial aus diesem Projekt finden sich zahlreiche Hinweise auf die Bedeutung der Abhängigkeit eines Zulieferers für die Automobilindustrie für die Gestaltung des Produktionsprozesses und die Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes. Vgl. auch H. Stück, »Betrieb und Markt ...«, 1978.

Teil aus aktiven Arbeitsbeschaffungsaktionen der großen Herstellerunternehmen resultierte, zum anderen Teil die verringerte Nachfrage nach Fahrzeugen durchschlug.

- Weiterreichende, zumeist nur längerfristig wirksame Strategien der *Veränderung von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarktbeziehungen* konnten bei den Automobilherstellern, die vom Nachfragerückgang stark betroffen waren, kaum identifiziert werden; resultierend aus früheren negativen Erfahrungen scheint es jedoch einem Teil der Zulieferer gelungen zu sein, durch eine Diversifizierung des Angebots die Abhängigkeit vom stark schwankenden Bedarf einzelner Großabnehmer zu reduzieren.<sup>24</sup>

Allgemein deuten die erhaltenen Informationen darauf hin, daß in den meisten der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen die Bedeutung des Einsatzes arbeitserhaltender und arbeitsbeschaffender Maßnahmen vor allem darin lag, einen *Zeitgewinn* für die Vorbereitung und Durchsetzung weitergehender, auf eine Reduktion des Arbeitsvolumens zielender Maßnahmen zu erreichen (das gilt insbesondere für die Lagerhaltung) und/oder den *Anpassungsdruck* (etwas) zu *reduzieren* und damit gleichzeitig auch *Arbeitszeitverkürzungen und Personalabbau zu legitimieren*. Einerseits war — mit wenigen Ausnahmen<sup>25</sup> — der Absatzrückgang so erheblich, daß unter den gegebenen betrieblichen Bedingungen die Anpassungswirkung arbeitsbeschaffender und arbeitserhaltender Maßnahmen nicht ausreichte, andererseits waren jedoch auch die längerfristigen Erwartungen hinsichtlich der Nachfragentwicklung nicht so negativ, als daß sich die Automobilhersteller in größerem Umfang zur Strategien der Produktdiversifikation und der Änderung der Absatzmarktbeziehungen, deren Wirkungen unsicher und nur längerfristig relevant scheinen, genötigt gesehen hätten.

Soweit feststellbar, spielten dementsprechend die arbeitsbeschaffenden und arbeitserhaltenden Maßnahmen in den unternehmensplanerischen und beschäftigungspolitischen Erwägungen des Managements nur eine relativ geringe Rolle. Die Ausweitung der Lagerhaltung oder auch eine deutliche Verkürzung der Lieferfristen werden gleichsam automatisch genutzt und sind selbst Zeichen für eine negative Entwicklung des Verhältnisses zwischen Produktion und Absatz. Wenn sich mehr oder weniger unerwartet die Kapazität dieser Anpassungsmechanismen als nicht ausreichend erwies, war häufig bereits eine Problemsituation solchen Ausmaßes eingetreten, daß andere

---

24 Dieses hier nur aus einzelnen Falluntersuchungen aus einem insgesamt großen Bereich kleinerer, mittlerer und auch großer Unternehmen abgeleitete Ergebnis wird beispielsweise durch den Verlauf der Umsatzentwicklung seit 1970 bei der Teile- und Zubehörindustrie unterstützt: der Umsatzrückgang in diesem Industriezweig, der allerdings nur einen recht kleinen Teil des gesamten Zulieferbereichs für die Automobilhersteller repräsentiert, ist dort im Jahre 1974 sehr viel weniger stark ausgeprägt als im Kraftwagenbau selbst. Vgl. weiter oben Kapitel I, Tabelle C 3, S. 275.

25 Wie bereits angedeutet, sind nicht alle Automobilhersteller in den Jahren 1973 und 1975 gleichermaßen von der Absatzkrise betroffen worden. Aufgrund besonderer Marktbeziehungen ist es einem oder zwei Unternehmen gelungen, die Produktion und auch die Beschäftigtenzahl weitgehend stabil zu halten. Auf Voraussetzungen und Folgen dieser »Politik der Stabilisierung« wird hier nicht näher eingegangen; vgl. dazu H. G. Mendius, W. Sengenberger, *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik*, (1976), insbesondere S. 60 ff. sowie auch die Daten über die Produktionsentwicklung bei einzelnen großen Herstellern, in: VDA, *Tatsachen und Zahlen* ..., 1976/7, S. 13 und S. 30 ff.

arbeitsbeschaffende oder arbeitserhaltende Maßnahmen aufgrund zu geringen Potentials und/oder aufgrund zu langer Umsetzungszeiträume sowie unsicherer Wirkungen als ungenügende Lösungsmöglichkeiten erscheinen mußten. Eine Reduzierung des verfügbaren Arbeitsvolumens schob sich dann in den Vordergrund des betrieblichen Interesses und der innerbetrieblichen Interessensauseinandersetzungen.

### b) Zur Rolle des Betriebsrats

Auch in den Auseinandersetzungen zwischen Management und Betriebsrat spielten die arbeitserhaltenden und arbeitsbeschaffenden Maßnahmen im Vergleich zu den noch zu untersuchenden verschiedenen Formen der Verkürzung des Arbeitsvolumens eine eher marginale Rolle.

Zunächst kann davon ausgegangen werden, daß die betriebliche Arbeitnehmervertretung gegenüber diesen Maßnahmen eine relativ positive Grundhaltung einnimmt, insbesondere dann, wenn die Beschäftigung längerfristig gesichert erscheint.

So wurde aus einem Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus berichtet, daß dort der Betriebsrat die Entwicklung des Lagerbestands kontrolliert und darauf dringt, daß eine bestimmte Mindestgröße nie unterschritten und der Lagerbestand bei Absatzrückgang erhöht wird, um eine gleichmäßigere Beschäftigung der Belegschaft zu erreichen. Da die betriebliche Absatzsituation sehr rasch variiert und von häufig kurzfristigen Auftragseingängen bestimmt wird, wurde dies vom Betriebsrat zu dem Argument gegenüber dem Management genutzt, daß eine vorsorgliche Lagerhaltung selbst bei aktuell schlechter Absatzlage in Erwartung von Neuaufträgen auch im betrieblichen Interessen liegen müsse (Fall 5).

In einem anderen Unternehmen des Nutzfahrzeug- und Personenwagenbaus unterstützte der Betriebsrat die Absatzmarktpolitik des Managements, die nicht so sehr an der kurzfristigen Ausnutzung von Nachfragespitzen, sondern eher an einer langfristigen Sicherung eines eigenen Käufermarkts ausgerichtet ist und durch Variation der Lieferfristen und Lagerhaltung eine stabilere Beschäftigungssituation ermöglicht (Fall 4).

Eine positive Einstellung gegenüber den arbeitsbeschaffenden und arbeitserhaltenden Maßnahmen ergibt sich jedoch auch dann, wenn damit letztlich eine Anpassung des Arbeitsvolumens nicht vermieden werden kann; von Vorteil ist auch aus der Sicht der Betriebsräte der Zeitgewinn und die damit verbundene Chance, daß sich bei der nur schwer prognostizierbaren Absatzmarktentwicklung die Problemlage durch eine Wiederbelebung der Nachfrage zumindest reduziert. Relativiert wird die positive Sichtweise jedoch

- zum einen durch mögliche Verletzungen von Interessen der Arbeitskräfte des Betriebs, wie sie beispielsweise aus Umsetzungen im Zusammenhang mit Ausweitung oder Vorziehen von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsarbeiten entstehen können (Risiken der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen, von Lohnverlust, Abstieg usw.);
- zum anderen dadurch, daß es sich z. T. — insbesondere bei der Reduzierung von Fremdaufträgen — um »betriebsegoistische« Maßnahmen handelt, durch die beschäftigungspolitische Probleme auf andere Betriebe und deren Arbeitnehmer weitergewälzt werden.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Dieses Problem verweist auf ein grundsätzliches Dilemma der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen auf betrieblicher Ebene: Betriebsräte sind zum einen institutionell auf die Vertretung der Interessen der Belegschaft ihres Unternehmens verpflichtet, haben sich zum anderen jedoch auch — als Ge-

Trotz dieser Einschränkungen scheinen aus der Perspektive der betrieblichen Arbeitnehmervertretung arbeitsbeschaffende und arbeitserhaltende Maßnahmen in einer durch erhebliche Absatzrückgänge verursachten Problemsituation am ehesten akzeptabel, wenn und insoweit dadurch gravierendere Verletzungen von Interessen der Arbeitskräfte — wie sie insbesondere durch Personalabbaumaßnahmen entstehen — vermieden oder zumindest verringert werden können.

Problematisch ist jedoch, daß die Betriebsräte nicht unmittelbar über entsprechende Rechte oder formelle Handhaben verfügen, um die Nutzung arbeitsbeschaffender oder arbeitserhaltender Maßnahmen gegenüber anderen Dispositionen des Managements durchzusetzen. Die Dimensionierung der Lagerhaltung, die Einrichtung von Qualifizierungsprozessen, der konkrete Arbeitskräfteeinsatz im Zusammenhang mit der Ausweitung von Reparatur- oder Erneuerungsarbeiten und insbesondere weitergehende absatzmarktpolitische Strategien der Produktdiversifikation usw. fallen weitgehend oder ausschließlich unter die Dispositionsbefugnisse des Arbeitgebers bzw. Unternehmers. Die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Verpflichtung des Betriebsrats auf das Betriebswohl begrenzt die Eingriffsmöglichkeiten; der Bereich wirtschaftlicher Angelegenheiten ist der Mitbestimmung durch den Betriebsrat entzogen.

Gewisse Einflußmöglichkeiten auf die interessierenden Anpassungsparameter ergeben sich allenfalls indirekt aus den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten in personellen Angelegenheiten. So kann beispielsweise über die Mitbestimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen oder bei Kündigungen (§§ 99, 102 BetrVG) unter Umständen die Vorlage einer Personalplanung erreicht und die Weiterbeschäftigung freigesetzter Arbeitskräfte an anderen Arbeitsplätzen des Unternehmens (z. B. im Zusammenhang mit Erneuerungsarbeiten) durchgesetzt werden. Ebenso kann, wie weiter oben erwähnt, im Rahmen eines Interessenausgleichs in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden, daß zur Sicherung der Beschäftigung der Belegschaft »im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren« die Auftragsvergabe an andere Firmen beschränkt und die Möglichkeiten überprüft werden, zusätzliche Fertigungen hereinzunehmen.

Versuche und Ansätze in dieser Richtung wurden von Betriebsräten in den untersuchten Unternehmen gemacht, die tatsächlichen Wirkungen blieben jedoch angesichts der Größe der Anpassungserfordernisse während der Absatzkrise relativ gering.

Das gilt besonders auch für die aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretung recht positiv erscheinende Ausweitung von Qualifizierungsaktivitäten, die am ehesten dazu geeignet ist, ohne Weiterwälzung der Problemsituation zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten im Betriebs sowie darüber hinaus eine Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte zu erreichen. Abgesehen davon, daß die Quali-

---

werkschafter — in ihrer Politik an den Interessen der Arbeitnehmer insgesamt zu orientieren. Ausführlicher dazu vgl.: H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, *Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat*, (1976); sowie systematisch zum Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft und zur Gewerkschaft: Projektgruppe Gewerkschaftsforschung, *Die Austauschbeziehungen zwischen Kapitel und Arbeit im Kontext der sozio-ökonomischen Entwicklung*, Zwischenbericht 1976 — 1. Teil, insbesondere S. 89 ff.

zierungsproblematik angesichts begrenzter Ressourcen generell in der Betriebsratsarbeit eher eine marginale Rolle spielt<sup>27</sup>, waren die Betriebsräte in den meisten Fällen mit Forderungen nach einer Ausweitung von Qualifizierungsaktivitäten deshalb zurückhaltend, weil in der konkreten Situation auch die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte zu groß war und diesen daher Entlassungen drohten.

Insgesamt zeigte sich also, daß trotz eines rein theoretisch recht großen Potentials arbeitsbeschaffender und arbeitserhaltender Anpassungsmaßnahmen deren Wirkungen unter den konkreten betrieblichen Bedingungen und Interessen in den meisten Fällen nicht ausreichend war, um den durch den Absatzrückgang entstandenen Anpassungsdruck aufzufangen und eine Reduzierung des betrieblich verfügbaren Arbeitsvolumen zu vermeiden. Auch eine entsprechend orientierte Betriebsratspolitik konnte unter den gegebenen Bedingungen nicht verhindern, daß zur Bewältigung der beschäftigungspolitischen Problemsituation Arbeitszeitverkürzungen und Personalabbau von den Betrieben durchgesetzt wurden.

---

27 Vgl. M. Maase, W. Sengenberger, F. Weltz, *Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik*, Frankfurt 1975.

### III. Reduzierung der Arbeitszeit

Soweit es dem Unternehmen nicht gelingt, das Schwinden des Bedarfs an Arbeitskraft über arbeiterhaltende oder arbeitsbeschaffende Maßnahmen aufzufangen, wird eine Minderung des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens notwendig, um die personellen Kapazitäten mit dem gegebenen oder erwarteten reduzierten Auftragsbestand bzw. mit den Absatzmöglichkeiten in Einsatz zu bringen.

Eine solche Verringerung des Arbeitsvolumens kann entweder durch Personalabbau oder durch Kürzung der Arbeitszeit der Belegschaft des Betriebs erreicht werden.<sup>1</sup> Im Gegensatz zu Maßnahmen zur Verringerung der Zahl der Beschäftigten — auf die weiter unten näher einzugehen ist —, tragen die im folgenden zu untersuchenden wichtigsten Formen zur Reduzierung der betrieblich genutzten Arbeitszeit eher vorübergehenden Charakter, d. h. sie werden in der Erwartung eingeleitet, daß in absehbarer Zeit das grundsätzlich verfügbare Arbeitsvolumen wieder voll bzw. im betriebsüblichen Umfang genutzt werden kann. Darüberhinaus haben Arbeitszeitreduzierungen jedoch auch die Funktion, durch die zusätzliche Kürzung des Arbeitsvolumens Maßnahmen des Personalabbaus in ihrer Wirkung zu verstärken sowie deren Durchsetzung zu legitimieren.<sup>2</sup>

Wir konzentrieren uns im folgenden auf die beiden, im untersuchten Bereich wichtigsten Formen der Reduzierung von Arbeitszeit, nämlich die *Einschränkung bzw. den Abbau von Mehrarbeit* sowie die *Durchführung von Kurzarbeit*.

Andere Arbeitszeitveränderungen, die grundsätzlich zur Anpassung an die Beschäftigungslage ebenfalls infrage kommen, wie etwa eine *Verlegung oder Verlängerung des Werkurlaubs*, eine *Gewährung von unbezahltem Urlaub* oder eine *dauerhafte Kürzung der Arbeitszeit*, spielen insgesamt in den untersuchten Unternehmen nur eine marginale Rolle oder wurden gar nicht in Erwägung gezogen.<sup>3</sup> So ist uns beispielsweise kein Fall einer dauerhaften Kürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeits-

1 Teriet weist in einer allgemeineren Diskussion der Möglichkeiten zu Flexibilisierung der Arbeitszeit darauf hin, daß derzeit in der Variation der Arbeits- bzw. Betriebszeitvolumina ein »nicht unwichtiger arbeitsmarkt- und tarifpolitischer Hebel« zum Ausgleich von Arbeitskraft- und Arbeitsplatzangeboten zur Verfügung steht, dessen Einsetzbarkeit und Kontrolle bei einem weiteren Zerbrechen der Identität von Arbeitszeit und Betriebszeit schwieriger würde. Vgl. B. Teriet, »Wochenarbeitszeit und Wochenarbeitszeitflexibilität« in: *WSI-Mitteilungen*, Heft 2, 1975, S. 112.

2 Es liegt auf der Hand, daß Personalabbau gegenüber dem Betriebsrat oder auch der Arbeitsverwaltung nur schwer durchsetzbar ist, wenn gleichzeitig in (anderen) Teilen des Betriebs Mehrarbeit durchgeführt wird; umgekehrt werden Betriebsräte und Arbeitsverwaltung z. B. Anträgen auf Massenentlassungen eher zustimmen, wenn bereits längere Zeit Kurzarbeit — ohne ausreichende Effekte — durchgeführt worden ist.

3 Die Entwicklung der effektiven Arbeitszeit hängt von einer Reihe weiterer Komponenten ab, denen jedoch gemeinsam ist, daß sie nicht oder zumindest nicht unmittelbar, dem Einfluß des Betriebs unterliegen. Dazu zählen die kalendermäßigen Bestimmungsgrößen des Arbeitsjahres (Gesamtzahl der Tage, Zahl der Sonn- und Feiertage sowie Samstage), tarifliche Arbeitszeitbestimmungen (unter anderem wöchentliche Arbeitszeit und Urlaubsanspruch) sowie in der Person der Arbeitnehmer liegende Gründe für Arbeitsausfall (vor allem Krankheit und andere Formen des Absentismus). Die Lage von Feiertagen kann

zeit bekannt geworden; die Gewährung von unbezahltem Urlaub — vor allem vor oder nach den Werksferien — konnte nur bei ausländischen Arbeitskräften realisiert werden und dies — aufgrund der verbreiteten Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes — teilweise in eher geringerem Umfang als in früheren Jahren der Vollbeschäftigung.

Wie bereits in Teil A, Kapitel III angedeutet, liegen die Probleme der Durchsetzbarkeit von Arbeitszeitverkürzungen im Betrieb unterschiedlich, je nachdem ob es sich beispielsweise um die Einschränkung von Mehrarbeit oder um Kurzarbeit handelt. In den meisten der untersuchten Fälle, in denen ein erheblicher Anpassungsdruck bestand, gab es zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat Übereinstimmung in dem Bestreben, einen Teil der Anpassungserfordernisse über Verringerung der Arbeitszeit ohne Personalabbau zu bewältigen. Während es den Unternehmensleitungen dabei vorrangig um die Wiederherstellung günstiger betriebswirtschaftlicher Relationen ging, hatte der Betriebsrat zu versuchen, die Nachteile für die Arbeitskräfte möglichst gering zu halten. In der Abwägung zwischen den mit Einkommenseinbußen verbundenen Arbeitszeitreduzierungen und den Formen des Personalabbaus, die einen unfreiwilligen Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten, wurde von den Betriebsräten zu meist die Verminderung des Einkommens als vergleichsweise geringere Härte erachtet. Im einzelnen wird auf die Haltung der Betriebsräte gegenüber den Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitszeit jeweils weiter unten etwas näher eingegangen.

## 1. Einschränkung von Mehrarbeit

Als Mehrarbeit fassen wir jene Arbeitszeit, die über die meist tarifvertraglich festgelegte, betriebsübliche regelmäßige Arbeitszeit eines Tages oder einer Woche hinausgeht. In der Automobilindustrie und auch bei den Zulieferern sind solche Mehrarbeitszeiten sowohl in Form von täglichen Überstunden, als auch in Form sogenannter Sonderschichten (meist samstags) üblich.

Die aus dem Jahre 1938 stammende und weitgehend unverändert gültige Arbeitszeitordnung (AZO) setzt den 8-Stunden-Arbeitstag als Norm und geht — entsprechend der damaligen Praxis, die heute jedoch in vielen Bereichen durchbrochen ist — von 6 Arbeitstagen in der Woche aus. Mehrarbeit im Sinne der AZO, für die nach § 15 ein gesetzlicher Anspruch auf zusätzliche Vergütung (in der Regel ein Zuschlag von 25 %) besteht, findet demnach erst dann statt, wenn mehr als 48 Stunden in der Woche (bzw. 96 Stunden in der Doppelwoche) gearbeitet wird.<sup>4</sup>

---

unter Umständen genutzt werden, um bei schlechter Auftragslage im Rahmen sogenannter »Brückentageregelungen« per Betriebsvereinbarung bezahlte Feierschichten oder das Abfeiern von Resturlaub festzulegen. Die Entwicklung der Fehlzeiten hängt durchaus von Charakteristiken und Intensität des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes ab; bekanntermaßen verringern sich die Fehlzeiten tendenziell bei rückläufigen Arbeitskraftbedarf — diese Komponente erschwert daher eher den Anpassungsprozeß. Allgemeiner zu den Bestimmungsfaktoren des Arbeitsvolumens auf gesamtwirtschaftlicher Ebene vgl. H. U. Bach, H. Kohler u. a., »Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960—1975«, in: *MittAB*, Nr. 1, 1977, S. 19—37, hier S. 20.

4 Die AZO statuiert einen Mindestschutz für den Arbeitnehmer; das bedeutet, »daß die AZO den Acht-stundentag schützt und nicht analog angewendet werden kann, wo durch Kollektivvereinbarung eine kürzere Arbeitszeit eingeführt ist. Das heißt, es ist nicht zulässig, anstelle der Zeitdauer-Bestimmungen der AZO die entsprechenden Zeiten der Vereinbarungen zu setzen.« Stichwort Arbeitsrecht/Arbeits-schutz«, in: *Management-Enzyklopädie*, Erster Band, München, 1969, S. 393.



Für die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik gilt inzwischen die 40-Stunden-Woche als tariflich festgelegte regelmäßige Wochenarbeitszeit.<sup>5</sup> Dies bedeutet, daß Überstunden (mit Anspruch auf einen Vergütungszuschlag) bereits dann auftreten können, wenn noch keine Mehrarbeit im Sinne der AZO stattfindet.<sup>6</sup>

Bei der vorliegenden Problemstellung ist als Maßstab nicht die regelmäßige Arbeitszeit entsprechend der AZO anzusetzen, sondern die tarifvertraglich oder anderweitig vereinbarte, im Betrieb generell übliche oder für bestimmte Arbeitskräftegruppen geltende »normale« Arbeitszeit pro Woche, Doppelwoche bzw. für einen anders bestimmten Zeitraum. In Übereinstimmung mit vielen Tarifverträgen ist demnach Mehrarbeit die Zeit, die über der regelmäßigen Arbeitszeit liegt.<sup>7</sup>

Wenn solche Mehrarbeitszeiten eingeschränkt oder ganz abgebaut werden, so bedeutet dies strenggenommen keine Kürzung, sondern die Einhaltung tarifvertraglich oder auch betrieblich vereinbarter Arbeitszeitnormen. Realistisch ist jedoch davon auszugehen, daß insbesondere in Zeiten der Hochkonjunktur Überstunden und Sonderschichten häufig den Ausnahmecharakter verloren hatten, d. h. daß faktisch (nicht rechtlich) die betriebsübliche regelmäßige Arbeitszeit über den vertraglich vereinbarten Normen lag.<sup>8</sup> In dieser Perspektive kann dann auch von einer Kürzung des verfügbaren Arbeitsvolumens gesprochen werden, wenn der Betrieb die Überstunden und Sonderschichten reduziert.

Um das Potential dieser Anpassungsmaßnahme zu ermitteln, ist zunächst danach zu fragen, in welchem Ausmaß und nach welchen Bestimmungsfaktoren üblicherweise — d. h. in Perioden »normaler« oder überdurchschnittlicher Beanspruchung des betrieblichen Produktionsapparats — Mehrarbeit genutzt wird.

5 »Nach dem Stand von 1.10.1975 war für rund 90 % aller bundesrepublikanischen Arbeitnehmer die 40-Stunden-Woche als tariflich festgelegte Wochenarbeitszeit reliert.« Teriet, B. »*Wochenarbeitszeit und Wochenarbeitszeitflexibilität*«, (s. o. Anm. 1) S. 106

6 »Werden in einem Betrieb üblicherweise 45 Stunden und ausnahmsweise 50 Stunden gearbeitet, so sind alle fünf überschießenden Stunden Überstunden, aber nur zwei von ihnen Mehrarbeit«. R. Grossmann, F. Schneider, *Arbeitsrecht*, 3. überarbeitete Auflage, Bonn, 1975, S. 63. Vgl. auch Stichwort »Arbeitszeit« in: E. Gaugler 1975, S. 431 ff.

7 In den meisten Tarifverträgen wird die Mehrarbeit in Bezug auf die Wochenarbeitszeit (von derzeit überwiegend 40 Stunden) festgelegt. Es finden sich jedoch Fassungen, nach denen Mehrarbeit, die über die »festgelegte regelmäßige tägliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Arbeitsstunden« sind. Vgl. etwa Manteltarifvertrag für die Arbeitnehmer in der Eisen-, Metall-, Elektro- und Zentralheizungsindustrie Nordrhein-Westfalens vom 23. Januar 1975, § 4 und im Vergleich dazu andere Manteltarifverträge aus dem Bereich der IG-Metall, z. B. für Bayern oder Hessen, jeweils § 4.

8 Offensichtlich gibt es auch einen Zusammenhang zwischen der langfristigen Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit und einer Zunahme der Mehrarbeits- bzw. Überstunden. Z. B. hat sich die durchschnittliche Zahl der bezahlten Mehrarbeitsstunden pro Woche von Industriearbeitern zwischen 1958 und 1970 fast verdoppelt (Anstieg von 2,4 auf 4,0 Stunden pro Woche). Darüber hinaus zeigt sich, daß im Gegensatz zur tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit der Rückgang der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit nicht kontinuierlich verläuft, sondern erheblichen konjunkturellen Schwankungen unterliegt. Vgl. M. Osterland, W. Deppe u. a., *Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD*, Frankfurt 1973, S. 61 ff. Eine neue Untersuchung des Instuts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bestätigt zum einen die konjunkturelle Anhängigkeit des Mehrarbeitsvolumens und kommt zum anderen zu dem Ergebnis, daß »tarifliche und effektive jährliche Arbeitszeitentwicklung je beschäftigtem Arbeitnehmer in diesem Zeitraum (1960 bis 1975 — Anm. sw.) völlig parallel verlaufen« sind. Aus dem dort vorgelegten Zahlenmaterial ergibt sich aber auch, daß Mehrarbeit — relativ — stark zugenommen hat: so wurden z. B. 1960 5,8 %, 1970 11,0 % und 1975 (in der Krise!) 7,9 % der tatsächlichen jährlichen Arbeitszeit der Männer in der Gesamtwirtschaft in Mehrarbeitsstunden erbracht. Vgl. H. U. Bach, H. Kohler und andere, *Arbeitszeit und Arbeitsvolumen . . .*, 1977. S. 19 und Tabelle 2, S. 28.



## a) Bestimmungsfaktoren für Mehrarbeit

In den von der Untersuchung erfaßten Unternehmen wurde vor Beginn des Absatzrückgangs in größerem Umfang Mehrarbeit geleistet, sowohl von den Arbeitern als auch von den Angestellten. Diese Möglichkeit, das vertraglich vereinbarte »normale« Arbeitsvolumen der vorhandenen Belegschaft auszudehnen, wurde auch — teilweise sogar in erhöhtem Ausmaß — nach Überwindung der Absatzflaute dazu benutzt, die Produktion ohne entsprechende Vergrößerung der Zahl der Beschäftigten wieder zu steigern.<sup>9</sup>

Teilweise sind die Bestimmungsgründe wie auch der Kreis der betroffenen Arbeitskräfte bei Überstunden und Sonderschichten unterschiedlich.

In *Sonderschichten* werden in erster Linie die sog. direkt produktiven Arbeitskräfte eingesetzt mit dem Ziel, Überhänge im Auftragsbestand durch höhere Ausbringungsmengen zu bewältigen. Üblicherweise wird die Sonderschicht als Frühschicht an Samstagen eingelegt. Bei dem in der Automobilindustrie und auch in vielen Zulieferbereichen üblichen Zweischichtbetrieb ergeben sich dann in der Woche elf statt zehn Schichten, d. h. das Arbeitsvolumen der direkt in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte wird auf diese Weise um 10 % erhöht und tendenziell kann auch die Ausbringungsmenge in gleichem Umfang gesteigert werden. Die einzelnen Arbeitskräfte sind dabei in der Regel nur in jeder zweiten Sonderschicht eingesetzt.<sup>10</sup>

Aus vielfältigen Gründen (z. B. saisonale Absatzschwankungen, Kalenderunregelmäßigkeiten) wird allerdings das theoretische Potential dieser Maßnahme zur Erhöhung des Arbeitsvolumens zumeist nicht über längere Zeiträume hinweg voll ausgenutzt.

Bei einem großen Automobilhersteller wurden beispielsweise vor Beginn der Absatzkrise innerhalb von zwölf aufeinanderfolgenden Monaten insgesamt 31 Sonderschichten verfahren, was einem Durchschnittswert von etwa 2½ Sonderschichten pro Monat entspricht. Das bedeutet, daß das Arbeitsvolumen der unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte durch diese Maßnahme über den Zeitraum eines Jahres um etwa 5 % bis 6 % erhöht worden ist. In diesem Unternehmen wurden dann aufgrund der Absatzkrise während der Jahre 1973 bis Anfang 1975 keine Sonderschichten mehr verfahren (in dieser Zeit gab es Kurzarbeit und Personalabbau); danach wurde jedoch dieses Instrument wieder — und zwar intensiver als

---

9 Diese Möglichkeit des Ausdehnens des Arbeitsvolumens ohne entsprechende Erhöhung der Beschäftigtenzahl ist nach der jüngsten Rezession offensichtlich von sehr vielen Betrieben genutzt worden und mit dafür verantwortlich, daß 1976/77 die Wiederbelebung der Konjunktur zunächst gar nicht und dann nur sehr zögernd einen Abbau der Arbeitslosenzahlen bewirkte. Dieser Zusammenhang führte u. a. zu einer anhaltenden arbeitsmarktpolitischen Diskussion über Möglichkeiten und Wirkungen von Arbeitszeitverkürzungen z. B. auch in Form von Überstundenverboten; hierauf kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. beispielhaft für eine gewerkschaftspolitisch begründete Perspektive: F. Vilmar, »Systematische Verknappung des Arbeitskraft-Angebots, Ein tarifpolitischer Beitrag zur Vollbeschäftigungspolitik und Wirtschaftsdemokratie« in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* Nr. 1, 1977, insbesondere S. 27 f., sowie — aus der Sicht der Arbeitgeberseite — F.-H. Himmelreich, »Ein Weg in die Sackgasse«, in: *Der Arbeitgeber* Nr. 2, 1977, S. 38.

10 In der Stahlindustrie, die ebenfalls ein wichtiger Zulieferbereich für die Automobilindustrie ist, wird aufgrund technischer Bedingungen des Produktionsprozesses in wichtigen Teilbereichen kontinuierlich (sog. Konti-Schicht) gearbeitet; für das Einlegen von Zusatzschichten sind hier andere Maßnahmen und Regelungen (z. B. Verstärkung der Straßenbesetzungen) notwendig, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

vorher — genutzt: während neun aufeinanderfolgenden Monaten gab es 27 Sonderschichten, d. h. drei Sonderschichten im Monat; das entspricht einer Erhöhung des Arbeitsvolumens um etwa 7 % (Fall 1).

Aus den Unterlagen eines anderen Automobilherstellers wird bestätigt, daß zwar vier Sonderschichten pro Kalendermonat nicht ungewöhnlich sind, daß sich jedoch über längere Zeiträume bei guter Auftragslage Durchschnittswerte von zwei bis drei Sonderschichten pro Monat ergeben. Beteiligt waren hier (in einer Phase nach der Absatzflaute) in einem Werk rund ein Viertel (nur die Produktion bestimmter dort gefertigter Wagentypen mußte forciert werden), in einem anderen Werk fast die Hälfte der insgesamt vorhandenen Lohnempfänger. Da hier rund die Hälfte aller Lohnempfänger in sogenannten indirekt produktiven Bereichen arbeiten, bedeutet dies, daß in einem Werk etwa die Hälfte, in einem anderen fast alle der direkt produktiven Arbeiter an den Sonderschichten beteiligt waren (Fall 3).

Ein extremer Einsatz von Mehrarbeit fand sich in einem Zulieferbetrieb der metallverarbeitenden Industrie bei der Fertigung von Karosserieteilen (Pressenstraße) für die Automobilindustrie: dort wurde über einen Zeitraum von mehr als einem halben Jahr hinweg an Samstagen eine, allerdings auf sechs Stunden verkürzte, Zusatzschicht eingelegt; bei dem auch hier gegebenen Zweischichtbetrieb heißt dies, daß die Arbeitskräfte im Wechsel alle 14 Tage eine samstägliche Sonderschicht von 6 Stunden verfahren, wodurch das Arbeitsvolumen gegenüber der normalen Schichtzeit von 40 Stunden pro Woche um 7,5 % erhöht wird. Zusätzlich wurden hier im gleichen Zeitraum die normale tägliche Achtstundenschicht um jeweils zwei Überstunden erhöht, was eine weitere Ausdehnung der Arbeitszeit um 25 % bedeutet. In diesem Fall wurde also das »normale« Arbeitsvolumen der betroffenen Arbeitskräfte um 40 Stunden wöchentlich (pro Schicht) durch Mehrarbeit um fast ein Drittel auf durchschnittlich 53 Stunden wöchentlich (eine Woche 50 Stunden, die nächste 56 Stunden) erhöht.<sup>11</sup>

Diese Beispiele zeigen, daß durch die Einführung von Sonderschichten das Arbeitsvolumen der vorhandenen Belegschaft nicht unerheblich ausgedehnt werden kann. Zu beachten ist, daß davon in der Regel nur jener Teil der Arbeitskräfte betroffen ist, deren Einsatz mehr oder weniger unmittelbar eine Erhöhung der Ausbringungsmengen bewirkt; das sind in erster Linie die sog. produktiven Lohnempfänger, in gewissem Umfang auch deren Vorarbeiter und Meister. Zusätzlich hat der Betrieb natürlich die Möglichkeit, entsprechend dem unterschiedlichen Bedarf Sonderschichten selektiv nur in bestimmten Bereichen der Produktion (z. B. bei bestimmten Wagentypen, bei der Herstellung bestimmter Teilaggregate) durchzuführen. Die empirischen Ergebnisse sprechen dafür, daß bisher über längere Zeiträume hinweg nur etwa die Hälfte des grundsätzlich verfügbaren Spielraums für die Ausdehnung des Arbeitsvolumens genutzt wurde; allerdings deutet einiges darauf hin, daß gerade nach der Krise verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde, das Arbeitsvolumen durch Sonderschichten zu erhöhen. Sonderschichten sind zwar konjunkturförmlich, scheinen jedoch mehr und mehr den Charakter eines nur ausnahmsweise in der Hochkonjunktur einzusetzenden beschäftigungspolitischen Instruments zu verlieren.<sup>12</sup>

11 Dieses Beispiel bezieht sich auf den Zeitraum nach der Absatzkrise in der Automobilindustrie (1976/77) und stammt aus Fallstudienmaterial des ISF-Projekts über »Bedingungen und Probleme betrieblich initiiierter Humanisierungsmaßnahmen« von 1977. Eine wesentliche Bedingung für die extreme Nutzung von Mehrarbeit ist hier offensichtlich, daß von dieser Regelung vorwiegend ausländische Arbeitskräfte betroffen sind, die in besonderem Maße bereit sind, eine solche Ausdehnung der Arbeitszeit wegen der besseren Verdienstmöglichkeiten zu akzeptieren. Allerdings zeigten sich offensichtlich auch hier bereits Grenzen der Belastbarkeit; im Betrieb gab es Bestrebungen, die Arbeitszeit in diesem Bereich zwar nicht auf die »normale« 40-Stundenwoche, jedoch auf 45 bis 46 Stunden zu reduzieren. Dieses Arbeitsvolumen läge dann immer noch 12 % bis 15 % über der tarifvertraglichen Normalarbeitszeit.

12 Diese Einschätzung wird vor allem durch den Einsatz von Sonderschichten nach der jüngsten Absatzkrise in der Automobilindustrie gestützt; das Arbeitsvolumen der vorhandenen Belegschaft wurde auf diese Weise ausgedehnt, obwohl — anders als in Zeiten der Hochkonjunktur — aufgrund der hohen Arbeitslosenraten eine ausreichende Arbeitskraftreserve auf dem äußeren Arbeitsmarkt vorhanden war. Begründet wurde dies mit den unsicheren Erwartungen über die mittelfristige Auftragslage und Absatzentwicklung.

Im Vergleich zu Sonderschichten (oder auch Kurzarbeit bei Auftrags- oder Absatzmangel) scheinen *Überstunden* noch weniger konjunktrelastisch zu sein; ihr Einsatz bestimmt sich teilweise nach anderen Kriterien und betrifft z. T. auch andere Arbeitskräftegruppen.

Die Arbeitszeitordnung AZO gibt einen relativ weiten Spielraum für die Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit; die »regelmäßige werktägliche Arbeitszeit« nach § 3 AZO kann bis zu 25 % überschritten werden (§ 4 Abs. 3, AZO); in bestimmten Ausnahmefällen (z. B. Vor- und Abschlusarbeiten nach § 5 AZO) ist auch diese Höchstarbeitszeit pro Tag nicht verbindlich. Liegt die Normalarbeitszeit im Betrieb unter acht Stunden werktäglich, so kann durch Überstunden eine prozentual noch höhere Ausdehnung der tatsächlich genutzten Arbeitszeit erreicht werden. Arbeitnehmer dürfen allerdings normalerweise nur »an 30 Tagen im Jahr über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus mit Mehrarbeit bis zu zwei Stunden täglich, jedoch nicht länger als zehn Stunden täglich beschäftigt werden.« (§ 6 AZO).

Geht man von einer tarifvertraglich vereinbarten 40-Stunden-Woche aus, so kann im Rahmen der AZO die Arbeitszeit durch Überstunden und/oder Sonderschichten — die Durchsetzbarkeit im Betrieb vorausgesetzt — dauerhaft um 20 % auf 48 Stunden erhöht werden, ohne daß Mehrarbeit im Sinne der AZO stattfindet. Abgesehen von sonstigen Ausnahmeregelungen ergibt sich durch die an keine besonderen Voraussetzungen gebundene Erlaubnis von Mehrarbeit an 30 Tagen pro Jahr (§ 6 AZO) — zeitlich begrenzt — ein zusätzlicher Spielraum bis hin zu einer Gesamtarbeitszeit von 60 Stunden pro Woche, was einem maximalen Ausdehnungspotential von 50 % der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit entspricht.

In der betrieblichen Praxis wird allerdings dieser Spielraum, der im übrigen durch besondere Vorschriften für bestimmte Arbeitskräftegruppen, wie Frauen und Jugendliche, eingeschränkt ist, im allgemeinen nicht voll über längere Zeiträume hinweg ausgenutzt; außerdem werden Überstunden auch aus betrieblichen Interessen heraus selektiv für einzelne Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen angeordnet. Ein Faktor dabei ist, daß für Mehrarbeit Anspruch auf eine erhöhte Vergütung (mindestens 25 % nach § 15 AZO) besteht.<sup>13</sup>

Zur Mehrarbeit in Form von Überstunden werden — im Gegensatz zu der in Sonderschichten — vor allem sog. Zeitlöhner (z. B. für Reparatur- und Instandhaltung, Einrichter) und in gewissem Umfang auch Angestellte (z. B. Meister oder bestimmte Verwaltungskräfte) herangezogen. Der Arbeitsanfall variiert hier nicht unmittelbar und nicht unbedingt in gleicher Richtung mit dem Produktionsausstoß.

Bei Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten sowie Einrichtertätigkeiten soll gewährleistet sein, daß der regelmäßige Arbeitsprozeß — etwa die Endmontage in einer Automobilfabrik — möglichst ohne Unterbrechung oder andere zeitliche Einschränkung durchgeführt werden kann. Bei der derzeitigen Praxis des Produktionsprozesses und des Arbeitskräfteeinsatzes ist ein unregelmäßiger Arbeitsanfall bei solchen Tätigkeiten nicht zu vermeiden und Überstunden scheinen immer wieder notwendig.

---

13 Zuschläge für Mehrarbeit sind vielfach auch tarifvertraglich vereinbart, wobei zur Ermittlung der Mehrarbeitsstunden zumeist auf die regelmäßige Wochenarbeitszeit abgestellt wird. »In den letzten Jahren hat sich zunehmend eine Staffelung der Zuschlagsätze durchgesetzt, für die ersten etwa zwei bis fünf Überstunden wird der Satz von 25 % gezahlt, während die darüber hinaus gehenden Mehrarbeitsstunden mit einem höheren Satz, der bei 30 % bis 50 % liegt, vergütet werden.« Stichwort »Lohn und Gehaltszulagen« in: E. Gaugler 1975, Sp. 1286.

Bestimmte Tätigkeiten haben eine von Produktionsfluß weitgehend unabhängige jahreszeitliche »Konjunktur«; so fallen etwa — hauptsächlich für Angestellte — am Jahresende Überstunden für Inventurarbeiten an.

In wieder anderen Bereichen kann gerade aufgrund eines Rückgangs von Produktion und Absatz ein erhöhter Arbeitsanfall entstehen; so etwa im Personalbüro, wenn es zu Entlassungen kommt, oder auch in bestimmten Bereichen der Produktion, wenn dort besonders häufig Umstellungs- und Einrichtungsarbeiten notwendig werden.

Andererseits gibt es auch Faktoren, die eine Ausdehnung der Überstunden bei hoher Auslastung des Produktionsapparats bewirken, beispielsweise steigt unter sonst gleichen Bedingungen der Reparatur- und Instandhaltungsaufwand oder es wird auch die Arbeitszeit der unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte durch Überstunden erhöht.

Auf ein Beispiel aus der Zulieferindustrie, bei dem die tägliche Arbeitszeit durch Verlängerung der Schichtzeiten erheblich ausgedehnt worden ist, wurde bereits weiter oben verwiesen. In der Automobilproduktion selbst scheint eine solche allgemeine Verlängerung der Schichtzeiten in der Produktion kaum üblich zu sein, was nicht ausschließt, daß bei auftretenden Engpässen in Teilbereichen der Produktion bzw. für kleinere Arbeitskräftegruppen Überstunden anfallen.

Bei einem großen Automobilhersteller entfielen zu Zeiten einer günstigen Auftragslage vor der Absatzkrise knapp 60 % des durch Mehrarbeit gewonnenen zusätzlichen Arbeitsvolumens auf Sonderschichten, nur etwa 12 % der Mehrarbeit fand in Form von Überstunden von Montag bis Freitag, also während der normalen Arbeitstage, statt; ein weiteres Viertel der Mehrarbeit wurde an Samstagen (außerhalb des Einsatzes in Sonderschichten) geleistet und nur ein geringer Anteil von etwa 3 % bis 4 % entfiel auf Sonn- oder Feiertage.

Durch Mehrarbeit ist zum damaligen Zeitpunkt das Arbeitsvolumen der Gesamtbelegschaft des Unternehmens um etwa 4 % bis maximal 7 % pro Monat ausgeweitet worden, was etwa sieben bis elf Überstunden pro Monat im Durchschnitt für einen Werksangehörigen bedeutete. Da mehr als die Hälfte der Ausdehnung des Arbeitsvolumens durch Sonderschichten erfolgte, sind durchschnittlich drei bis vier sonstige Überstunden pro Werksangehörigen und Monat angefallen. Auf Überstunden allein entfiel demnach eine Ausdehnung des Arbeitsvolumens um 1,8 % bis maximal 2,5 % (Fall 3).

Wie bereits angemerkt, ist Mehrarbeit in Form von Überstunden innerhalb der Belegschaft ungleich verteilt. So ist beispielsweise die Arbeitszeit der Angestellten in diesem Unternehmen in höherem Maße durch Überstunden ausgedehnt worden als die der Arbeiter, während das Verhältnis bei Sonderschichten gerade umgekehrt war.

Insgesamt ergibt sich also, daß bei der üblichen und in der Industrie durchaus verbreiteten Nutzung von Mehrarbeit sich bei einer Verschlechterung der Auftrags- oder Absatzlage aus dem Abbau bzw. der Einschränkung von Sonderschichten und Überstunden durchaus beachtliche Anpassungseffekte erzielen lassen. Die empirischen Daten weisen darauf hin, daß bezogen auf die Gesamtbelegschaft ein Anpassungspotential von 5 % bis 7 % des normalen Arbeitsvolumens durchaus nicht ungewöhnlich ist, woraus wegen der ungleichen Verteilung von Mehrarbeit und insbesondere wegen der Konzentration von Sonderschichtenarbeit auf die unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte noch sehr viel stärkere Anpassungswirkungen resultieren können.

## b) Durchsetzbarkeit der Maßnahmen

Eine Reduzierung von Mehrarbeit ist für das Unternehmen relativ leicht durchsetzbar, da es sich hier formal um die Rückkehr zu einer »normalen« Nutzung der Arbeitszeit der Arbeitskräfte handelt. Arbeitsschutznormen und tarifvertragliche Regelungen richten sich gegen eine zu starke *Ausdehnung* der Mehrarbeit; die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats über Arbeitszeitfragen (§ 87 des BetrVG) bewirken, daß der Betriebsrat bei der Anordnung von Mehrarbeit mitzustimmen bzw. zustimmen hat, der Rückkehr zur normalen betriebsüblichen Arbeitszeit jedoch kaum etwas in den Weg legen kann. Allerdings sind die Betriebsräte faktisch beim Abbau von Sonderschichten und Überstunden widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt:

- Zum einen muß es ihr Interesse sein, daß die — vor allem durch die Gewerkschaft durchgesetzten — tarifvertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen über die normale Arbeitszeit tatsächlich eingehalten werden und dies insbesondere auch dann, wenn in einer ungünstigen konjunkturellen Situation ein Überangebot auf dem Arbeitsmarkt vorhanden ist;
- Zum anderen ist jedoch in Rechnung zu stellen, daß in langen Jahren der Hochkonjunktur Mehrarbeit zunehmend ihren Ausnahmecharakter verloren hat und daher die entsprechenden erhöhten Einkünfte faktisch zum regelmäßigen Einkommen der Arbeitskräfte gehören, so daß bei einer Reduzierung von Mehrarbeit in größerem Ausmaß der Einkommens- und Lebensstandard der Betroffenen gefährdet ist.

Als problemverschärfend für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer erweist sich die ungleiche Verteilung der Mehrarbeit und damit auch der Bedrohung durch Einkommensverluste.

Diese Problematik wird besonders dann offensichtlich, wenn aufgrund von Absatzrückgang die Produktion gedrosselt wird, d. h. in diesem Bereich Sonderschichten eingestellt, unter Umständen Kurzarbeit angeordnet und Personalabbau durchgeführt wird, gleichzeitig jedoch in anderen Teilbereichen des Betriebs Überstunden noch gefahren oder sogar verstärkt gefordert werden.

So erfolgte beispielsweise bei einem Automobilhersteller die Umstellung auf ein völlig neues Typenprogramm größtenteils während der konjunkturellen Absatzflaute. Das führte dazu, daß zu einem Zeitpunkt, als die letzte Sonderschicht schon mehr als ein halbes Jahr zurücklag und in der Produktion bereits kurzgearbeitet wurde, im sog. indirekt produktiven Bereich noch in erheblichem Umfang Überstunden anfielen (Fall 3).

Dem steht das Interesse der Betriebsräte entgegen, eine disproportionale Verteilung der Belastung auf die Belegschaft zu vermeiden. Initiativen, um Beschäftigte vorübergehend aus Bereichen mit geringem Auslastungsgrad in andere mit erforderlicher Mehrarbeit zu versetzen, stoßen meist jedoch an Grenzen. Erfolgreich waren solche Bemühungen nur, wenn an ähnlichen Arbeitsplätzen — d. h. in der Regel in ähnlichen Produktionsbereichen — die Auslastungsgrade variierten.

Praktiziert wurden derartige Versetzungen im Hauptwerk des Unternehmens 5 (Nutzfahrzeughersteller). Hierbei handelte es sich nur um Arbeitskräfte, die zwischen Arbeitsplätzen mit hohen physischen Anforderungen, jedoch nur relativ kurzen Einarbeitungszeiten umverteilt werden konnten; insgesamt blieb deren Zahl recht gering.

In größerem Umfang wurde ein solcher Ausgleich bei einem Pkw-Hersteller vorgenommen. Dort war schon vor dem eigentlichen Beginn der Rezession die Kapazitätsauslastung in einem Werk aufgrund des andersartigen Typenprogramms erheblich geringer als in einem anderen. Daher wurden etwa 1000 Arbeiter versetzt und somit auch Verdienstmöglichkeiten ausgeglichen. Dies brachte allerdings andere Probleme mit sich, da diese Versetzungen nicht an einem Standort erfolgten, sondern die beiden Werke mehrere hundert Kilometer voneinander entfernt lagen. Daß sich der Betriebsrat dennoch mit einer solchen Maßnahme einverstanden erklären konnte, resultierte wohl daraus, daß es sich um Ausländer handelte, die hier wie dort in Wohnheimen untergebracht waren und bei denen eine eindeutige Präferenz von Verdienstsicherung vor Verbleib am Arbeitsort vom Betriebsrat vorausgesetzt werden konnte (Fall 1).

Insgesamt ist es den Betriebsräten nur in geringem Maße gelungen, eine ungleichmäßige Verteilung von Mehrarbeitskürzungen und damit Disparitäten in der Einkommensbelastung zu verhindern.

Außer aufgrund qualifikatorischer Probleme und anderer Schwierigkeiten, die einer Umsetzung von Arbeitskräften zum Ausgleich unterschiedlichen Arbeitsanfalls entgegenstehen, waren wegen der schwachen rechtlichen Durchsetzungschancen der Betriebsräte Überstunden in bestimmten Bereichen nicht generell zu vermeiden, selbst wenn andere bereits von Kurzarbeit und Personalabbau betroffen oder bedroht waren. Trotz der Mitbestimmungsrechte bei Arbeitszeitfragen kann der Betriebsrat nämlich letztlich auch in einer solchen Situation Überstunden kaum verhindern, wenn diese vom Unternehmen als wirtschaftlich notwendig bzw. mit Markterfordernissen begründet werden, denn im Konfliktfall wird die Einigungsstelle entsprechende Entscheidungen fällen.

Solange das Erfordernis relativ kurzfristiger Anpassung der Produktion an die Marktbedingungen gegeben ist, wird sich der Betriebsrat entsprechenden Anforderungen kaum mit Aussicht auf Erfolg widersetzen können. Allenfalls war es im untersuchten Bereich den Betriebsräten möglich, dämpfend bzw. ausgleichend zu wirken, — etwa das Tempo des Abbaus von Mehrarbeit zu drosseln und /oder Umsetzungen aus überbeschäftigten in unterbeschäftigte Bereiche soweit wie möglich anzustreben. Jede weitergehende Konzeption, die die skizzierten widersprüchlichen Anforderungen der Einhaltung der Normalarbeitszeit und der Einkommenssicherung vereinbaren will, muß auf der Ebene längerfristiger Planung ansetzen, um das Unternehmen zu einer Verstetigung von Arbeitsbedarf und Arbeitszeiten zu veranlassen.<sup>14</sup>

Mit dieser Problemsituation ist gleichzeitig angedeutet, daß trotz der rechtlich und faktisch hohen Durchsetzungschancen eines Abbaus von Mehrarbeit auch aus der Perspektive des Unternehmens bestimmte Grenzen der Nutzung dieses Anpassungsinstruments zu beachten sind. Zum einen gibt es offensichtlich bei der gegebenen

14 Vor allem im Anschluß an die Absatzkrise gab es in der Automobilindustrie einige, auch in der Öffentlichkeit bekannt gewordene Versuche von Betriebsräten, gegen die von Unternehmensseite verlangte Zustimmung zu Mehrarbeit eine Verstetigung der Beschäftigung im Unternehmen (Verbot von Kurzarbeit für mehrere Monate nach der letzten Sonderschicht) einzulösen und angesichts hoher Arbeitslosigkeit die Einstellung neuer Arbeitskräfte statt der geforderten Mehrarbeit, zu erreichen. Diese Versuche waren bisher nur teilweise erfolgreich. Vgl. »Sonderschichten — Signale aus Bochum«, in: *Wirtschaftswoche* Nr. 14 vom 2.4.1976, S. 40 sowie »Schluß mit dem »Heuern und Feuern«, in: *Der Gewerkschafter*, Nr. 10, 1976, S. 29; sowie allgemeiner zu solchen Strategien der Betriebsratspolitik: H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, *Personalabbau und Interessensvertretung durch den Betriebsrat*, 1976, insbesondere S. 481 f. Initiativen, auf politischer Ebene Überstundenverbote bzw. eine besondere Abgabe durchzusetzen, sind bislang erfolglos geblieben.



Struktur des Produktionsprozesses und des Arbeitskräfteeinsatzes Hindernisse für einen vollständigen Abbau von Mehrarbeit, zum anderen wird man einen zu häufigen Wechsel und eine allzu ungleiche Verteilung bei der Über- und Unterauslastung des normalen Arbeitsvolumens der Arbeitskräfte zu verhindern suchen, wenn Konflikte mit der Arbeitnehmervertretung vermieden werden sollen.

### c) *Nutzung des Instruments*

Der Abbau von *Sonderschichten* gehört zweifellos zu den ersten Maßnahmen, die getroffen werden, wenn sich ein Rückgang von Auftragseingängen und Absatz abzeichnet. Im Unterschied zu anderen Formen der Mehrarbeit werden Sonderschichten dann auch vollständig eingestellt.

In zwei Unternehmen der Automobilproduktion ist die letzte Sonderschicht bereits im Frühsommer 1973 verfahren worden, zu einem Zeitpunkt, als zwar ein Absatzrückgang zu verzeichnen war, jedoch keine Absatzkrise in der Dimension, wie sie sich 1974 und 1975 ergab (Fälle 1 und 3). Wenn man berücksichtigt, daß in diesen Unternehmen die nächst effektivere Reduzierung des Arbeitsvolumens (durch Kurzarbeit) erst etwa sechs bis acht Monate später eingeleitet wurde, so wird deutlich, daß im Sonderschichtenabbau ein empfindliches Konjunkturbarometer gesehen werden kann. Entsprechend den weiter oben skizzierten Erfahrungen ist allerdings zweifelhaft, inwieweit der Sonderschichtenabbau — wie dies früher wahrscheinlich der Fall war — lediglich ein Abflauen der Hochkonjunktur anzeigt oder bereits auf eine ausgesprochen rezessive Entwicklung hinweist (nämlich dann, wenn das Fahren von Sonderschichten als »normales« Beschäftigungsinstrument gilt).

Geht man von einer kurzfristigen Betrachtungsweise aus, so ist durch das Einstellen der Sonderschichten das genutzte Arbeitsvolumen der unmittelbar in der Produktion Beschäftigten um bis zu 10 % reduzierbar; bei längerfristiger Betrachtung liegt das tatsächliche Anpassungsvolumen niedriger, da zumindest bisher regelmäßige wöchentliche Sonderschichten über längere Zeiträume hinweg unüblich waren und voraussichtlich auch in Zukunft für größere Teile der Belegschaft nicht generell durchsetzbar sein werden. Bezieht man die Anpassungswirkung auf das Arbeitsvolumen der gesamten Belegschaft, so ist sie prozentual noch geringer, da insbesondere in größeren Unternehmen immer nur Teile der vorhandenen Arbeitskräfte (insbesondere die sogenannten produktiven Lohnempfänger) in Sonderschichten einbezogen sind.

Im Fall des oben angeführten Beispiels eines metallverarbeitenden Zulieferbetriebs für die Automobilindustrie würde der Abbau von Sonderschichten (die hier nach der Absatzkrise über einen langen Zeitraum hinweg gefahren wurden) einen Abbau des Arbeitsvolumens der in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte um etwa 7 % bedeuten.

Das gesamte Arbeitsvolumen der Lohn- und Gehaltsempfänger eines großen Automobilproduzenten war vor der Absatzkrise durch Sonderschichten um 2 % bis über 4 % monatlich über den Zeitraum eines halben Jahres hinweg erhöht worden; eine entsprechende Verringerung des Arbeitsvolumens ergab sich durch die Einstellung der Sonderschichten (Fall 3).

Ähnliche Größenordnungen wurden auch in anderen Unternehmen, über die uns entsprechend detailliertes Zahlenmaterial nicht vorliegt, erreicht.

Insgesamt ergibt sich also aus den empirischen Ergebnissen, daß durch die Einführung und den Abbau von Sonderschichten ein durchaus beachtlicher Spielraum für die Veränderung des zu nutzenden Arbeitsvolumens der vorhandenen Belegschaft besteht, der umso größer ist, je kürzer der Vergleichszeitraum gewählt wird und je höher der

Anteil der unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft ist. Gerade aus der selektiven Einsetzbarkeit dieses beschäftigungspolitischen Instruments und seiner unmittelbaren Wirkung auf den Produktionsausstoß ergibt sich seine Bedeutung für die Erhöhung des Flexibilität des Unternehmens.

Anders als die Sonderschichten wird die Mehrarbeit in Form von *Überstunden* bei ersten Anzeichen für einen Auftrags- und Absatzrückgang nicht so unmittelbar verringert und selbst in Perioden starker Unterbeschäftigung des betrieblichen Arbeitskräftepotentials insgesamt verschwindet die Überstundenarbeit nicht völlig. Wie gezeigt, hängt dies mit der andersartigen Funktion und differenzierteren Verteilung der Überstundenarbeit auf verschiedene Arbeitskräftegruppen zusammen; außerdem spielt eine Rolle, daß damit die Arbeitszeit leichter graduell erhöht oder vermindert werden kann.

Bei den gegebenen begrenzten Flexibilitäten des Arbeitskräfteeinsatzes ist davon auszugehen, daß normalerweise nicht das gesamte Volumen der Überstundenarbeit zur Anpassung bei einem insgesamt rückläufigen Bedarf an Arbeitskraft zur Verfügung steht. Je größer ein Unternehmen ist, je differenzierter sein Produktionsapparat und damit je unterschiedlicher die Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen sind und schließlich je mehr die Produktionsstätten auf verschiedene Orte verteilt sind, desto weniger ist zu erwarten, daß Ungleichmäßigkeiten beim Arbeitsanfall und damit ein Bedarf an Mehrarbeit bei gleichzeitigem Personalüberhang in anderen Bereichen völlig vermieden wird.

Dennoch wurde in der Automobilindustrie und auch bei den Zulieferern während der Absatzflaute das Arbeitsvolumen durch Überstundenabbau verkürzt.

Bei einem großen Automobilhersteller waren in einem Zeitraum von mehr als einem Jahr vor der Absatzflaute im Monatsdurchschnitt rund 4,5 zuschlagspflichtige Mehrarbeitsstunden pro Arbeitskraft angefallen (ohne Sonderschichten). Ab dem Zeitpunkt, zu dem weitgehend unerwartet ein erheblicher Rückgang der Auftragseingänge und des Absatzes erkennbar wurden, fiel dieser Wert von einem Monat auf den anderen um etwa die Hälfte. Obwohl in der Folgezeit in einigen Monaten — trotz gleichzeitiger Kurzarbeit und Personalabbau — die Überstundenarbeit wieder anstieg, blieb der Durchschnittswert über drei Quartale auf diesem niedrigeren Niveau, das heißt bei einem gleichzeitig reduzierten Personalstand gab es nur noch etwa halb so viel Überstunden pro Arbeitskraft wie in der Vorperiode.

Aufgrund der Fortdauer der Absatzflaute, die weiterhin Kurzarbeit und Personalabbau notwendig machte, wurde auch die Überstundenarbeit noch weiter reduziert; in den folgenden beiden Quartalen ergibt sich ein Durchschnittswert von nur noch 0,7 zuschlagspflichtigen Mehrarbeitsstunden pro Monat und Werksangehörigen, was etwa einem Sechstel des Werts zuzeiten noch günstiger Absatzbedingungen entspricht; anders ausgedrückt heißt dies, daß etwa 85 % des pro Arbeitskraft erbrachten Überstundenvolumens abgebaut worden ist und die Zahl der Überstunden pro Monat um mehr als 90 % des Höchstwertes reduziert wurde.

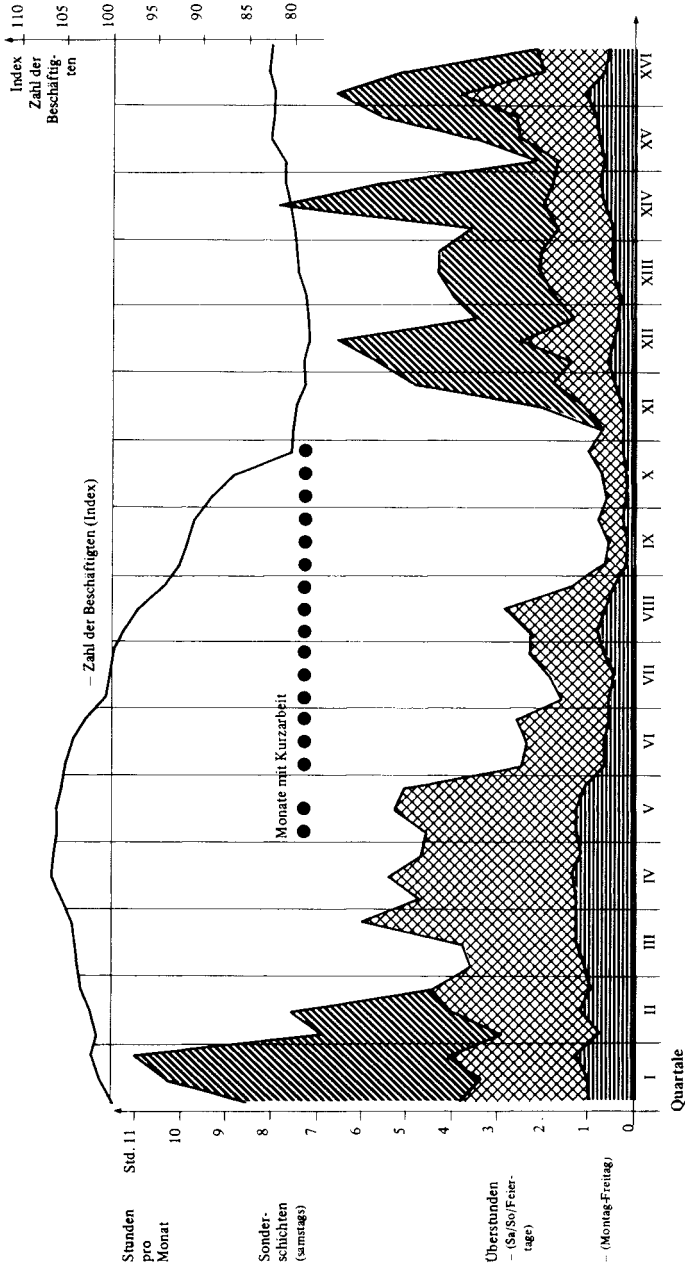
Deutlich wird an diesem Beispiel auch die im Vergleich zum Sonderschichtenabbau erheblich spätere und verzögerte Einschränkung der Überstunden; der erste große Rückgang fand statt:

- etwa ein Jahr nachdem zuletzt in Sonderschichten gearbeitet wurde;
- etwa drei Monate nachdem in Teilbereichen des Unternehmens bereits Kurzarbeit eingeführt war; und schließlich
- erst nachdem bereits Maßnahmen des Personalabbaus eingeleitet, wenn auch noch kaum wirksam geworden waren. (Vgl. auch Schaubild C 7)

Gleichzeitig kann am Beispiel dieses Unternehmens, wenn auch nur ansatzweise, die unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Arbeitnehmergruppen von Überstunden und deren Abbau demonstriert werden. Bei den Angestellten sind vor Beginn des Absatzeinbruchs etwa 4 % des genutzten Arbeitsvolumens durch Überstunden erbracht worden, bei den Arbeitern waren es (ohne Sonderschichten!) knapp 3 %. Bei



Schaubild C 7: Die Entwicklung von Beschäftigtenzahl und Mehrarbeit \*) während 16 Quartalen bei einem Automobilhersteller (Fall 3)



\*) in Stunden pro Monat bezogen auf alle jeweils Beschäftigten

den Arbeitern fand in den Monaten der ungünstigsten Beschäftigungslage eine relativ stärkere Reduktion des Überstundenanteils am gesamten Arbeitsvolumen auf 0,4 % statt; bei den Angestellten blieb ein »Bodensatz« von 0,8 %. Verdeckt bleibt hierbei allerdings, daß bei den betroffenen Arbeitern der Überstundenanteil u. U. höher als bei den Angestellten gewesen und auch geblieben sein kann, da sich — wie dargestellt — Überstundenarbeit sehr stark bei bestimmten Lohnempfängergruppen konzentriert.

Aufgrund dieser empirischen Ergebnisse läßt sich das Anpassungspotential des Überstundenabbaus auf etwa 2 % bis 3 % des betrieblich genutzten Arbeitsvolumens beziffern.<sup>15</sup>

Obwohl bei der gegebenen Praxis des Produktionsprozesses und des Arbeitskräfteeinsatzes ein vollständiger Abbau der Mehrarbeit auch in einer ausgeprägten Krisensituation nicht durchsetzbar scheint und sich offensichtlich Hindernisse für eine rasche Umsetzung dieser Form der Arbeitszeitverkürzung ergeben, trägt sie damit doch zur Bewältigung der beschäftigungspolitischen Problematik bei.<sup>16</sup> Mit ausschlaggebend dürfte dabei sein, daß auch die Betriebsräte in der gegebenen Situation — trotz der ambivalenten Folgen für die Arbeitskräfte — den Abbau von Mehrarbeit im allgemeinen unterstützen oder — im Sinne einer möglichst gleichmäßigen Verteilung der Krisenlasten — sogar aktiv fordern.

Daß hierin für die Arbeitnehmervertretung bei der offensichtlich weit verbreiteten und eher zunehmenden Nutzung von Mehrarbeit ein erhebliches Problem liegt, kann daran ermessens werden, daß der Lohnverlust für Facharbeiter im Zuge des Überstundenabbaus in einem Werk auf bis zu 20 % geschätzt wurde. Aus einem anderen Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus berichteten Betriebsräte, daß Arbeitskräfte aufgrund solcher Lohnverluste abgewandert seien; dies wurde allerdings in der gegebenen Situation auch von Seiten des Unternehmens in Kauf genommen, da sich damit die Beschäftigungsanpassungsproblematik verringerte (Fälle 2 und 5).

Nimmt man Sonderschichtenabbau und Überstundenreduzierung zusammen, so zeigt sich, daß unter den in vielen Industriebetrieben gegebenen Bedingungen die Variation der Mehrarbeit durchaus einen beachtlichen Spielraum für die Anpassung des Arbeitsvolumens an wechselnde Größen von Absatz und Produktion bietet.

## 2. Kurzarbeit

Kurzarbeit, d. h. die vorübergehende Herabsetzung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit<sup>17</sup>, zählt zu den wichtigsten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen der Betriebe in einer Situation rückläufiger Auftrags- bzw. Absatzentwicklung. Wie weiter oben dargestellt, war diese Maßnahme während der jüngsten

15 Auf die Gesamtbelegschaft bezogen, wurden im dargestellten Fallbeispiel ursprünglich etwa 3 % des Arbeitsvolumens durch Überstunden erbracht, während des Absatztieftpunkts dagegen — über mehrere Monate hinweg — nur noch knapp 0,5 %.

16 Dabei muß offen bleiben, inwieweit der Überstundenabbau aufgrund darauf gerichteter betrieblicher Planungen und Maßnahmen geschieht oder mehr die unwillkürliche Folge anderer beschäftigungspolitischer Entscheidungen (Sonderschichtenabbau, Produktionsdrosselung etc.) ist.

17 Das Arbeitsförderungsgesetz stellt auf einen Umfang von Kurzarbeit ab, bei dem in einem Zeitraum von vier Wochen mindestens 10 % der Arbeitszeit ausfällt; außerdem muß die Kurzarbeit in den ersten vier Wochen mindestens ein Drittel, danach mindestens ein Zehntel der Beschäftigten betreffen. Vgl. § 64, Abs. 3 AFG. In Tarifverträgen sind solche Einschränkungen teilweise explizit ausgeschlossen, d. h. sie beziehen sich auf jede Art von Kurzarbeit. Vgl. z. B. *Manteltarifvertrag für die Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie vom 1.12.1973*, Anmerkung zu § 3, S. 12.

Rezession vor allem im Produzierenden Gewerbe weit verbreitet.<sup>18</sup> Wie noch zu zeigen sein wird, war Kurzarbeit in diesem Bereich, zu dem auch die Automobilindustrie und die meisten ihrer Zulieferer zählen, vom Anpassungsvolumen her gesehen neben Personalabbau die bedeutendste Maßnahme. Auch die öffentliche Arbeitsmarktstatistik weist aus, daß gerade in der jüngsten Rezession dieses Instrument in besonders großem Umfang Anwendung fand (vgl. Teil A, Kapitel I).

Bevor der Frage nachgegangen wird, in welchem Maße und mit welchen Folgen in den untersuchten Unternehmen von dieser Möglichkeit zur Verkürzung des genutzten Arbeitsvolumens Gebrauch gemacht wurde, soll etwas näher auf die Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit sowie auf die Probleme der Durchsetzbarkeit im Betrieb bzw. gegenüber der Arbeitnehmervertretung eingegangen werden.

#### *a) Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit und die Gewährung von Kurzarbeitergeld*

Inwieweit für den Betrieb Kurzarbeit als Anpassungsmaßnahme in Frage kommt, hängt stark davon ab, welche Kosten diese verursacht und in welchem Maße sie gegenüber den Arbeitnehmern durchsetzbar ist. Bei den unmittelbaren Kosten wiederum ist entscheidend, ob die Voraussetzungen dafür gegeben sind, daß für die betroffenen Arbeitnehmer aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit Kurzarbeitergeld gewährt wird. Denn grundsätzlich muß der Arbeitgeber die vertraglich festgelegte und angebotene Arbeitsleistung voll vergüten;<sup>19</sup> die Herabsetzung der Arbeitszeit bringt dem Betrieb also nicht automatisch eine entsprechende Reduzierung der Lohnkosten.

Prinzipiell setzt Kurzarbeit unter Reduzierung des Arbeitsentgelts immer eine Änderungskündigung für jeden einzelnen betroffenen Arbeitnehmer voraus, bei der der Betriebsrat auch in jedem Einzelfall (gemäß § 102 BetrVG) anzuhören ist; dabei sind die geltenden Kündigungsfristen zu beachten und bei jedem Arbeitnehmer bestehen wiederum individuelle Einspruchsrechte (Kündigungsschutzklage etc.).

Das Erfordernis der Änderungskündigung entfällt, wenn im entsprechenden Tarifvertrag eine Kurzarbeitsklausel enthalten ist, die die Zulässigkeit von Kurzarbeit unter bestimmten Voraussetzungen regelt. Soweit feststellbar, enthalten die für die untersuchten Unternehmen geltenden Tarifverträge durchweg solche Klauseln, so daß bei Zustimmung des Betriebsrats zur Kurzarbeit das Arbeitsentgelt entsprechend der ausfallenden Arbeitszeit gekürzt werden kann.

Verpflichtend schreibt der Tarifvertrag allerdings auch dann nur vor, wie bei Kurzarbeit zu verfahren ist. Die erforderliche Zustimmung des Betriebsrats (nach § 87, Abs. 1, Ziff. 3 BetrVG) kann nicht generell gegeben werden, sondern muß im je konkreten Fall für jede einzelne Kurzarbeitsperiode eingeholt werden. Dem tragen die uns bekannten Tarifverträge dadurch Rechnung, daß sie das Erfordernis der Zustimmung

18 Vgl. Teil B, Kapitel II, S. 123. In fast zwei von fünf Unternehmen des Baugewerbes und in nahezu jedem zweiten Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, in denen überhaupt in den Jahren 1974/75 beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen durchgeführt wurden, wurde in diesem Zeitraum mindestens einmal kurzgearbeitet.

19 »Kann der Arbeitgeber die ihm vom Arbeitnehmer angebotene vertragsmäßige Arbeitsleistung nicht annehmen, so gerät er in Annahmeverzug, d. h. er hat trotz Nichtleistung der Arbeit die vereinbarte Vergütung zu zahlen. Dies gilt grundsätzlich auch bei Einführung von Kurzarbeit«. Stichwort »Kurzarbeit« in Gaugler 1975, Spalte 1144.

des Betriebsrats ausdrücklich bestätigen, bestimmte Ankündigungsfristen setzen usw. Teilweise gibt es in den Tarifverträgen auch Vereinbarungen über das maximale Ausmaß der Kurzarbeit sowie über ein zu garantierendes Mindesteinkommen für die betroffenen Arbeitskräfte.

Ob nun für die Kurzarbeit einzel- oder tarifvertragliche Bestimmungen gelten<sup>20</sup>, in jedem Fall wird der Betrieb am Kurzarbeitergeld der Arbeitsverwaltung interessiert sein, denn einerseits dürfte Kurzarbeit ohne Lohnausgleichszahlungen kaum gegenüber dem Betriebsrat bzw. den einzelnen Arbeitnehmern durchsetzbar sein, andererseits bringt sie bei voller Lohnfortzahlung durch das Unternehmen kaum die gewünschte Entlastung.<sup>21</sup>

Wenn Kurzarbeitergeld gemäß den Bestimmungen des Arbeitsförderungsgesetzes (§§ 63 ff. AFG) gewährt wird, wird der eintretende Verdienstausschlag für die Arbeitnehmer zu einem gewissen Grad kompensiert.<sup>22</sup> Soll Kurzarbeitergeld bewilligt werden, so hat der Arbeitgeber dem Arbeitsamt vorher den Arbeitsausfall schriftlich anzuzeigen und zu begründen (§§ 64 und 72 AFG) sowie einen Antrag auf Gewährung von Kurzarbeitergeld zu stellen. Dabei sind jeweils Stellungnahmen des Betriebsrats beizufügen. Es ist auch möglich, daß der Betriebsrat seinerseits Kurzarbeit beantragt. Die Lohnersatzleistungen der Bundesanstalt für Arbeit bei Kurzarbeit werden nur gewährt, wenn der Arbeitsausfall auf wirtschaftlichen Ursachen, einschließlich Strukturveränderungen, beruht, vorübergehend und unvermeidbar ist sowie »wenn zu erwarten ist, daß durch die Gewährung von Kurzarbeitergeld den Arbeitnehmern die Arbeitsplätze und dem Betrieb die eingearbeiteten Arbeitnehmer erhalten werden.« (§ 63, Abs. 1 AFG). Letzteres bedeutet den Nachweis, daß der Betrieb vor und während der Kurzarbeit alles Zumutbare tut, um den Arbeitsausfall abzuwenden, einzuschränken oder zu beseitigen. In der Regel heißt dies, daß auch andere Anpassungsmaßnahmen getroffen werden müssen, in bestimmten Situationen, daß auch Arbeitskräfte zu entlassen sind.<sup>23</sup>

20 Nur kurz soll hier auf eine andere, gesetzliche Regelung verwiesen werden. Vorgesehen ist Kurzarbeit auch im Kündigungsschutzgesetz, hier jedoch nur im Zusammenhang mit anzeigepflichtigen Entlassungen. Kurzarbeit kann hier vom Landesarbeitsamt (gemäß § 19 KSchG) zugelassen werden, und zwar als Überbrückungsmaßnahme bis zum Ablauf der Entlassungssperrfristen gemäß § 18, Absatz 1 und 2 KSchG. »Dadurch wird der Arbeitgeber ermächtigt, einseitig Kurzarbeit mit entsprechender Lohnkürzung einzuführen. Er muß aber tarifliche Regelungen über Kurzarbeit beachten (§ 19 Abs. 3). Eine Entlastung des Arbeitgebers durch geringere Lohnzahlung tritt aber nur bedingt ein, da gemäß § 19 Abs. 2 ein durch Kurzarbeit verringertes Entgelt erst vom Zeitpunkt ab gezahlt werden darf, an dem die Arbeitsverhältnisse nach den allgemeinen gesetzlichen oder vereinbarten Bestimmungen enden würden.« R. Grosmann, F. Schneider 1975, S. 176. Da in den untersuchten Unternehmen zwar teilweise Massenentlassungen drohten, jedoch nirgends tatsächlich beantragt worden sind, wurden diese Bestimmungen hier nicht relevant.

21 Kurzarbeit bei voller Lohnfortzahlung durch den Betrieb dürfte nur in Grenzfällen — etwa bei sehr hohen sonstigen variablen Produktionskosten — für das Unternehmen sinnvoll sein. Selbst dann besteht natürlich das Interesse, einen möglichst hohen Anteil dieser Kosten auf die Arbeitsverwaltung abzuwälzen.

22 »Das Kurzarbeitergeld beträgt 68 v. H. des um die gesetzlichen Abzüge, die bei Arbeitnehmern gewöhnlich anfallen, verminderten Arbeitsentgelts . . .«. E. Weber, W. Bitzer, *Arbeitsrechts- und Sozial-fibel*, Köln 1975. Die Beträge sind im einzelnen pauschalisierten Tabellen zu entnehmen. Wie sich das Kurzarbeitergeld im Einzelfall zum Normalverdienst verhält, hängt von vielen Faktoren wie Familienstand, Bruttoeinkommen, Nebeneinkünften usw. ab. Vgl. dazu weiter unten Abschnitt 3. a) S. 240.

23 Vgl. Stichwort »Kurzarbeit« in Gaugler 1975, sowie die einschlägigen Anweisungen der Bundesanstalt

In einem Fall eines Produzenten für Nutzfahrzeugteile, der bereits Anfang 1974 einen Antrag auf Kurzarbeitergeld stellte, wurde diesem nicht entsprochen. Die Arbeitsverwaltung bestand vielmehr auf Entlassungen, da es einerseits nicht sicher schien, daß die überschüssigen Arbeitskräfte in absehbarer Zeit wieder voll im Unternehmen beschäftigt werden können und andererseits in der damaligen Situation diese Arbeitskräfte auf dem örtlichen Arbeitsmarkt noch für vermittelbar gehalten wurden (Fall 6).

Bei einer weiteren Zulieferfirma, in der besonders der Betriebsrat zur Vermeidung von Entlassungen auf die Einführung von Kurzarbeit drängte, hielt das Management diese beim Arbeitsamt für nicht durchsetzbar, weil zwar der Auslastungsgrad der Produktion in manchen Bereichen niedrig war und entsprechend ein Personalüberhang bestand, in anderen Bereichen aber eine Unterversorgung mit Personal vorlag, so daß formal nicht alle Maßnahmen zur Verhütung der Notwendigkeit von Kurzarbeit als ausgeschöpft angesehen werden konnten. Ein Antrag auf Kurzarbeit ist daher hier unterblieben (Fall 8).

Kurzarbeitergeld wird auch nicht unbefristet, sondern normalerweise nur für einen Zeitraum von maximal sechs Monaten gewährt (§ 67 AFG). In einigen der untersuchten Betriebe hat allerdings die örtliche Arbeitsverwaltung eine Verlängerung der Fristen eingeräumt. Diese Möglichkeit besteht dann, wenn der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung wegen außergewöhnlicher Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt die mögliche Bezugsfrist für Kurzarbeitergeld verlängert hat.<sup>24</sup>

Da es sich bei den betroffenen Betrieben häufig um die nach der Zahl der Beschäftigten bedeutendsten oder sogar dominierenden Arbeitgeber in den jeweils zuständigen Arbeitsamtsbezirken handelte und damit auch um überaus wichtige »Partner« der Arbeitsverwaltung, war die Durchsetzung einer Verlängerung der Bezugsfristen relativ unproblematisch.

Unter Berücksichtigung eingeräumter Erweiterung der Gewährungsfristen war also Kurzarbeit infolge der Lohnersatzleistungen der Arbeitsverwaltung für die Betriebe relativ kostengünstig.<sup>25</sup> Positiv für die Unternehmen ist auch, daß die Frist, in der das

---

für Arbeit zur Gewährung von Kurzarbeitergeld von 1969. Dort werden Maßnahmen zur Vermeidung des Arbeitsausfalls aufgezählt, darunter unter Punkt 7: »Zumutbare Entlassungen eines Teils der Belegschaft, wenn der Betrieb personell überbesetzt ist.« Zitiert nach K. W. Kühn, *Kurzarbeit-Fibel*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Grafenau und Stuttgart 1976, S. 47.

24 Im Verlauf der Rezession hat der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durch zahlreiche Verordnungen zu § 67 Abs. 2 des AFG die Regelbezugsfrist von 6 Monaten teilweise erheblich — und zwar über den ursprünglich im Gesetz vorgesehenen Zeitraum von 12 Monaten hinaus — ausgeweitet. Diese Verordnungen wurden zeitlich befristet (wobei auch diese Geltungsdauer mitunter verlängert wurde) für bestimmte, besonders belastete Arbeitsamtsbezirke (oder deren Teile) erlassen; teilweise waren sie auf Betriebe bestimmter Wirtschaftszweige beschränkt. Im Verlauf der Krise hat die Zahl der Arbeitsamtsbezirke, in denen eine Verlängerung der Bezugsfrist für Kurzarbeitergeld ermöglicht wurde, zugenommen; ebenso wurde die mögliche Bezugsdauer immer mehr ausgeweitet. Ende 1974/Anfang 1975 finden sich Verordnungen mit einer Verlängerung auf 12 Monate; vom Frühjahr bis Ende 1975 gab es Verlängerungen auf 15, 18 bis zu 21 Monaten und schließlich 1976 bis zu 24 Monaten. Dabei wurde die Zeitdauer der möglichen Verlängerung zunehmend — nach Arbeitsmarktbezirken, z. T. auch Wirtschaftszweigen — differenzierter; vgl. dazu etwa die »Verordnungen über die Verlängerung der Frist für den Bezug des Kurzarbeitergeldes« vom 5. Januar 1976, in der mehrfach gestuft Fristverlängerungen von 12 bis zu 24 Monaten vorgesehen sind. Vgl. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), *Bundesarbeitsblatt, Amtliche Nachrichten*, Jge. 1974 bis 1976, insbesondere Heft 3/1976, S. 123. Die Verlängerung der Bezugsfrist auf bis zu zwei Jahre war durch eine Gesetzesnovelle im Dezember 1974 ermöglicht worden. Vgl. auch J. Stिंगl, »Die Entwicklung der Beschäftigungslage in der Bundesrepublik Deutschland«, in: *Personalprobleme im Konjunkturverlauf*, Band 38, Köln 1976, S. 10.

25 Ob allerdings in der Zukunft die Lohnersatzleistung in Höhe der von der Bundesanstalt für Arbeitsgewährten Mittel von den Arbeitnehmern hingenommen wird, bleibt abzuwarten. Zumindest in einem Falle forderte der Betriebsrat einen betrieblichen »Kurzarbeits-Etat«, mit dem der Differenzbetrag zwischen dem »normalen« Nettoverdienst und dem »Lohn« bei Kurzarbeit während der Kurzarbeitsperiode zu kompensieren wäre (Fall 1).

Arbeitsamt nach Anzeige das Vorliegen der Voraussetzungen der Gewährung von Kurzarbeitergeld bestätigt, relativ zu den Vorbereitungsmaßnahmen anderer Anpassungsinstrumente kurz ist (§ 72 AFG) und nach Beginn der Kurzarbeit der arbeits- und kostensparende Effekt voll durchschlägt. Allerdings müssen die Unternehmen die Leistungen der Arbeitsverwaltung zunächst vorschießen (unter Umständen Liquiditätsprobleme — insbesondere bei kleineren Unternehmen!).

Wenn auch die hauptsächlichen Kosten der Kurzarbeit durch die Vergütung des Arbeitsausfalls auf die öffentliche Hand abgewälzt werden können, so zeichnen sich dennoch gewisse Nachteile dieses Instruments ab. Die Minderung des effektiven Arbeitseinkommens und die während der ausgefallenen Arbeitszeit für den betroffenen Arbeitnehmer sich ergebende Möglichkeit einer Orientierung auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt lassen — abhängig von der gegebenen Arbeitsmarktsituation und den damit verbundenen Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden — für den Betrieb das Abwanderungsrisiko ansteigen.<sup>26</sup>

Spürbar wurde dies in einem Unternehmen, in dem über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr kurzgearbeitet wurde. Eine Woche Kurzarbeit pro Monat über einen längeren Zeitraum zeigte sich hier als das Maximum des Zumutbaren, wenn nicht aufgrund der Lohnverluste die Fluktuation stark ansteigen sollte (Fall 1).

Diese Einschätzung wurde vom Betriebsrat eines anderen Unternehmens geteilt. Hier war allerdings in einem der Werke das Abwanderungsproblem infolge fehlender alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten im örtlichen Arbeitsmarkt von vorneherein stark begrenzt. In einem anderen, großstadtnah gelegenen Zweigwerk des gleichen Unternehmens, in dem Kurzarbeit etwas früher einsetzte und relativ großen Umfang annahm, war die Abwanderung von Arbeitskräften dagegen bereits deutlich spürbar (Fall 3).

Nun hängt es sehr stark von der tatsächlichen Entwicklung von Absatz und Produktion ab, inwieweit eine durch ausgedehnte Kurzarbeit induzierte Abwanderung von Arbeitnehmern in andere Betriebe sich für das Unternehmen nachteilig auswirkt. Bleiben die Absatzmöglichkeiten länger als erwartet zurück, so verringert die erhöhte Fluktuation die Problematik eines eventuell notwendig werdenden Personalabbaus. Hat es sich dagegen tatsächlich nur um eine vorübergehende Absatzflaute gehandelt, so daß nach der Kurzarbeit die Produktion wieder hochgefahren werden kann bzw. muß, so wirkt sich der Verlust von Arbeitskräften negativ aus — dies um so mehr, als von solchen Abwanderungsmöglichkeiten zumeist nur jüngere, gut qualifizierte Arbeitskräfte Gebrauch machen können. Vor allem in längerfristiger Perspektive können solche Veränderungen der Qualifikations- und Altersstruktur aufgrund zu extensiver Nutzung des Kurzarbeitsinstruments seine Vorteile in der aktuellen Situation auf- oder gar überwiegen.

---

26 Grundsätzlich soll Kurzarbeitergeld nicht gewährt werden, wenn sich für die Betroffenen noch anderweitig Beschäftigungschancen bieten. Ex ante läßt sich dies jedoch häufig nicht mit ausreichender Sicherheit feststellen; außerdem wird die Arbeitsverwaltung bei der Entscheidung über das Vorliegen der Voraussetzungen für die Gewährung von Kurzarbeitergeld auf die Mehrheit der Betroffenen abstellen müssen und bei einer insgesamt ungünstigen Arbeitsmarktlage eher zu einer großzügigen Auslegung der Vorschriften neigen. Eine gewisse Abwanderung von solchen Arbeitskräften, denen sich noch Beschäftigungschancen außerhalb des Betriebes bieten, ist als gewisses Korrektiv durchaus im Sinne der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik; dies allerdings nur insoweit, als dadurch nicht ein Verdrängungswettbewerb zuungunsten schwer vermittelbarer Arbeitskräftegruppen auf dem Arbeitsmarkt ausgelöst wird.

## b) Durchsetzbarkeit im Betrieb

Infolge der von Arbeitsämtern gewährten Lohnersatzleistungen während der Kurzarbeit wird der effektive Einkommensausfall für die betroffenen Arbeitnehmer gemindert. Von daher ist es für das Management zumeist relativ leicht, Kurzarbeit im Betrieb durchzusetzen, wenn damit gravierendere Maßnahmen (u. a. Entlassungen) vermieden werden können.

Grundsätzlich werden Arbeitszeitverkürzungen von den Betriebsräten als vergleichsweise kleineres Übel gegenüber Personalabbau angesehen und daher zum einen hingenommen, wenn — auch nach Ansicht der Betriebsräte — keine gangbaren Alternativen zur Vermeidung von direktem Personalabbau zur Verfügung stehen.

Es zeigte sich in allen untersuchten Betrieben, daß die Betriebsräte, wenn die bereits diskutierten Maßnahmen nicht mehr ausreichten, versuchten, möglichst die Anpassung des Arbeitsvolumens an die aktuelle Produktnachfrage über Kurzarbeit zu erreichen. Offensichtlich hielt man auch erhebliche Einkommenseinbußen für große Teile der Belegschaft durchweg für eher zumutbar als den Verlust des Arbeitsplatzes, der dann zwar nur eine kleinere Gruppe, aber eben umso härter treffen würde.

Zum anderen geht es dem Betriebsrat darum, die finanziellen Einbußen für die Belegschaft so gering wie möglich zu halten. Damit stellt sich neben Schwierigkeiten einer präzisen Kalkulation der Verluste das Problem des Ausmaßes und der zumutbaren Dauer der Kurzarbeit.

Genaue Vorstellungen über Ausmaß der finanziellen Auswirkungen bestanden nur in einem der untersuchten Fälle, wo der Betriebsrat Modellrechnungen über den zu erwartenden Einkommensverlust für verschiedene Arbeitnehmergruppen durchführte.

In mehreren Fällen wurde geäußert, daß der Ausfall einer Arbeitswoche pro Monat (im Durchschnitt) das Maximum des Zumutbaren ausmache. Die Einkommensverluste sind dann so hoch, daß der Unterschied zur Arbeitslosenunterstützung oft nicht mehr allzu groß ist. Außerdem spielt die Dauer der Kurzarbeitsperiode eine Rolle. Wenn über einen längeren Zeitraum (etwa mehr als sechs Monate) Kurzarbeit durchgeführt wurde und ein Ende nicht absehbar war, traten solche Verdiensteinbußen ein, daß die Arbeitskräfte oft lieber den Betrieb verließen.

Bis zur Bemessungsgrenze von seinerzeit DM 2.800,— Bruttononatsverdienst garantiert das Kurzarbeitergeld ein Nettoeinkommen von mindestens 68 % der normalen Bezüge. Da jedoch zumeist nur ein Teil der monatlichen Arbeitszeit ausfällt, sind die effektiven Einkommensausfälle entsprechend geringer.

Häufig waren jedoch die tatsächlichen Einkommensverluste insbesondere bei Arbeitern der großen Herstellerunternehmen oft größer, da als reale Bezugsgröße das durch Mehrarbeit erhöhte Einkommen anzusehen ist. Wie bereits angedeutet, haben häufig gerade diejenigen direkt produktiven Arbeitskräfte, die von Kurzarbeit am meisten betroffen sind, noch relativ kurze Zeit vor deren Einführung mehr oder weniger regelmäßig Sonderschichten gefahren. Im Vergleich zu diesem Einkommens-»Standard« wiegt der durch Kurzarbeit verursachte Verlust schwerer als im Vergleich zu einem — in dieser Situation fiktiven — Einkommen bei Normalarbeitszeit.

Wie der Betriebsrat sich im konkreten Fall zum Einsatz von Kurzarbeit stellt, hängt wesentlich von der Einschätzung von Ausmaß und erwarteter Dauer des betrieblichen Absatzrückganges ab:

Solange der Nachfrageeinbruch aus seiner Sicht noch keinen allzu großen Umfang hat und auch nicht absehbar ist, daß er von längerer Dauer ist, das Ansetzen von Kurzarbeit also eher als vorbeugende Maßnahme durch die Unternehmensleitung verstan-



den werden muß, wird der Betriebsrat versuchen, das Ausmaß des Arbeitszeit- und damit Einkommensverlustes möglichst gering zu halten. Das gleiche gilt, wenn bereits ein Wiederaufschwung als wahrscheinlich gelten muß, das Unternehmen jedoch weiter kurzarbeiten will.

So lehnten die Betriebsräte des Unternehmens 1 im Frühjahr 1975 die vom Unternehmen vorgesehene Kurzarbeit mit dem Argument ab, daß genügend Anzeichen für ein Anziehen der Automobilkonjunktur vorhanden wären. Es gelang ihnen dann allerdings in schwierigen Verhandlungen nur, die Zahl der vorgesehenen Kurzarbeitstage von acht auf sechs zu verringern. Schon in dem der Kurzarbeitsperiode folgenden Monat stellte sich die völlige Berechtigung der Betriebsratshaltung und die Fehleinschätzung der Lage durch die Unternehmensleitung heraus: Unmittelbar auf die Kurzarbeit folgten bereits wieder in großem Umfang Sonderschichten.

Ist dagegen unverkennbar, daß mit einer längeren Absatzflaute in einem Umfang zu rechnen ist, den die vorgelagerten, oben diskutierten Maßnahmen nicht bewältigen können, besteht in der Regel bei Betriebsräten eher das Interesse, mit Hilfe von Kurzarbeit nach Möglichkeit Entlassungen zu vermeiden. Dies bedeutet nicht, daß nicht auch einem parallel laufenden Personalabbau unter bestimmten Umständen zugestimmt würde, sondern in diesem Fall nur, daß man den Umfang des Abbaus durch Kurzarbeit zu reduzieren sucht.

Wie die Entwicklungen in der Automobilindustrie beweisen, hat diese Vorgehensweise durchaus ihre Berechtigung. Ohne den Widerstand der Arbeitnehmervertretungen wäre sicher in vielen Fällen statt Kurzarbeit noch rascher und umfassender Personal abgebaut worden, das man jetzt zusätzlich wieder rekrutieren müßte.

In den meisten der untersuchten Fälle wurde der Einsatz von Kurzarbeit gemeinsam vom Betriebsrat und Management getragen, ohne daß sich größere Konflikte bzw. divergierende Einschätzungen ergaben. Es traten allerdings auch Situationen auf, in denen die Belegschaftsvertretung bei ihrer Interessenwahrnehmung in Widerspruch zu den Ansprüchen und Interessen des Betriebs kam.

In einem Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus, in dem ein plötzlicher Auftragsseinbruch entstand, hatte sich die Geschäftsleitung sehr kurzfristig für Kurzarbeit über drei Monate entschieden. Die Information durch die Firmenleitung erreichte den Betriebsrat erst kurz vor dem avisierten Beginn der Maßnahme, was u. a. darauf zurückzuführen war, daß die an sich vorgesehene regelmäßige Information im Wirtschaftsausschuß urlaubsbedingt nicht richtig funktionierte. Den beantragten drei Kurzarbeitsmonaten stimmte der Betriebsrat nicht zu. Er erreichte, daß nur einen Monat kurzgearbeitet wurde. Seine Ablehnung wurde zum einen damit begründet, daß die Information nicht rechtzeitig erfolgt sei, zum anderen damit, daß man aufgrund der Erfahrungen der Vergangenheit davon ausgehen könne, daß sich vor Ablauf der drei Monate die Absatzlage wieder wesentlich ändere. Der Bereich Nutzfahrzeugherstellung in diesem Unternehmen war nämlich schon immer relativ starken Marktschwankungen ausgesetzt, und der gesicherte Auftragsbestand reichte selten über mehr als drei oder vier Monate. Es zeigte sich dann auch in diesem Fall, daß der Zeitraum von vier Wochen Kurzarbeit vollkommen zur Überbrückung der Auftragslücke genügte (Fall 5).

Mitunter kann der Betriebsrat aber auch in Widerspruch zu unmittelbaren Belegschaftspräferenzen geraten. In dem betreffenden Fall hatte er seine Forderung auf Verkürzung der Kurzarbeitsphase nicht nur gegen die Unternehmensleitung, sondern auch gegen Teile der Belegschaft durchzusetzen.

Aufgrund besonderer Bedingungen empfanden — nach Auskunft des Betriebsrats — einige Arbeitskräfte die Kurzarbeit durchaus als angenehm und wären gerne bereit gewesen, mehr als vier Wochen davon Gebrauch zu machen. Die Ursache für diesen ungewöhnlichen Sachverhalt dürfte auf zwei Faktoren zurück-



zuführen sein: Die Kurzarbeitsperiode lag im Spätsommer, und ein wesentlicher Teil der Arbeitnehmer des Werks, das an der Peripherie einer süddeutschen Großstadt liegt, sind Nebenerwerbslandwirte, oder besitzen zumindest Haus und Garten. Die zusätzliche »Freizeit« kam diesen Arbeitern daher zu Paß, zumal in den meisten Fällen auch die Ehefrauen mitverdienen, so daß auch die finanziellen Verluste sich nicht allzu gravierend auswirkten (Fall 5).

Aufgrund der Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes und des Arbeitsförderungsgesetzes sind bei Kurzarbeit die Mitbestimmungsrechte und Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung relativ stark ausgebaut. In der Regel werden sich Unternehmensleitung und Betriebsrat über den Einsatz dieses Instruments einigen; darauf deuten sowohl die Ergebnisse aus den Einzelfalluntersuchungen als auch die in der jüngsten Rezession enorm angestiegenen Kurzarbeiterzahlen hin. Selbst wenn der Betriebsrat seine Zustimmung zur Kurzarbeit verweigern sollte, bestehen für das Unternehmen immer noch gute Aussichten, seine Forderung durchzusetzen, da die dann einzuschaltende Einigungsstelle zumeist dem Argument der Notwendigkeit der Maßnahme aus Markterfordernissen zustimmen wird.

### *c) Umfang und Bedeutung der Maßnahme*

Einen der untersuchten Hersteller- und einen der Zulieferbetriebe ausgenommen, wurde in allen Unternehmen für einige Zeit während der Rezessionsphase kurzgearbeitet. Der tatsächliche Umfang in der Minderung der Normalarbeitszeit variierte allerdings beträchtlich. Er war bei den großen Kraftfahrzeugherstellern, die das Arbeitsvolumen insgesamt stark reduzierten, größer als bei den kleineren und als bei den Zulieferbetrieben.

Der Beginn der jeweils ersten Kurzarbeitsphase lag häufig relativ kurze Zeit nach der Einstellung von Sonderschichten bzw. der Reduzierung von Überstunden<sup>27</sup> und auch in zeitlicher Nähe zur Verhängung einer Einstellungssperre. Insoweit Aufhebungsverträge abgeschlossen wurden, ging Kurzarbeit dieser Aktion immer zeitlich voraus, hingegen wurden Entlassungen unterhalb unterhalb der 50-Mann-pro-Monat-Grenze zum Teil schon vor Eintritt in die Kurzarbeitsperiode(n) ausgesprochen.

Wenn man also zur Kurzarbeit griff, erfolgte dies meist vor größerem Personalabbau und nachdem sich gezeigt hatte, daß der Absatz- oder Auftragschwund durch Ausweitung der Lagerhaltung, durch den Abbau von Mehrarbeitszeit und/oder durch Einstellungsstopp nicht zu bewältigen war.

Die Dauer der Kurzarbeitsphase(n) war in den einzelnen Unternehmen recht unterschiedlich. Sie reichte von zwei Wochen in einem Werk der Nutzfahrzeugherstellung bis zu etwa sechzig ausgefallenen Arbeitstagen in zehn Kurzarbeitsperioden während eines Jahres in einem von mehreren Werken eines Pkw-Herstellers, wobei insgesamt die Perioden der Kurzarbeit jeweils auf einem Zeitraum von mindestens einem Jahr verteilt waren und überwiegend im Jahre 1974 lagen. Bei einem Unternehmen, bei dem

<sup>27</sup> Wie weiter oben gezeigt, kam es in sehr großen Unternehmungen auch zu Überlappungen, das heißt, es wurden in bestimmten Bereichen noch erheblich Überstunden gefahren, während in anderen (Betriebs- teilen, Werken, an anderen Orten) bereits Kurzarbeit eingeführt war.

sich Auftragsmangel insgesamt später einstellte, lag der Schwerpunkt der Kurzarbeit erst im 1. Quartal 1975.

Betroffen waren von der Kurzarbeit vor allem die »direkt produktiven« Arbeitskräfte, weniger stark die »indirekt produktiven«. Für die Angestellten war die Herabsetzung der Arbeitszeit gering. In einem Unternehmen waren z. B. von den Angestellten etwa 10 % bis 12 % betroffen. Leitende Angestellte waren so gut wie nicht in die Kurzarbeit einbezogen.

Sowohl von der potentiellen als auch von der tatsächlichen Größenordnung des Anpassungseffekts bei der Reduzierung des Arbeitsvolumens her gesehen, ist Kurzarbeit sehr wirksam. Durch sie wurde das verfügbare Arbeitsvolumen weit mehr gemindert als durch andere Maßnahmen der Arbeitszeitreduzierung.

Wie aus Schaubild C 8 hervorgeht, das Verlauf und Größenordnungen der verschiedenen Arbeitszeitkomponenten in einem Unternehmen zeigt, liegt die Reduzierung der Gesamtarbeitszeit, die über die Kurzarbeit gewonnen wurde, um ein Vielfaches höher als der Anteil, der über Abbau von Mehrarbeit erzielt werden konnte.

In diesem Fall waren während eines Zeitraums von knapp einhalb Jahren insgesamt rund 12 % bis 13 % des real verfügbaren normalen Arbeitsvolumens der Lohnempfänger (d. h. Überstunden und Fehlzeiten, wie Tarifierurlaub, Feiertage, Krankheit etc. abgerechnet und die zwischenzeitliche Verringerung des Personalstands berücksichtigt) ausgefallen. Dabei war in einer fast halbjährigen Phase verstärkter Kurzarbeit fast ein Viertel des normalerweise verfügbaren Arbeitsvolumens nicht genutzt worden; kurzzeitig — während eines Monats — betrug dieser Anteil bis zu 35 % (Fall 3).

In einem Werk eines anderen Automobilherstellers wurde in insgesamt noch größerem Umfang von Kurzarbeit Gebrauch gemacht. Der Zeitraum mit häufigem Arbeitsausfall lag etwa ein halbes Jahr nach der letzten Sonderschicht und erstreckte sich über 15 Kalendermonate.

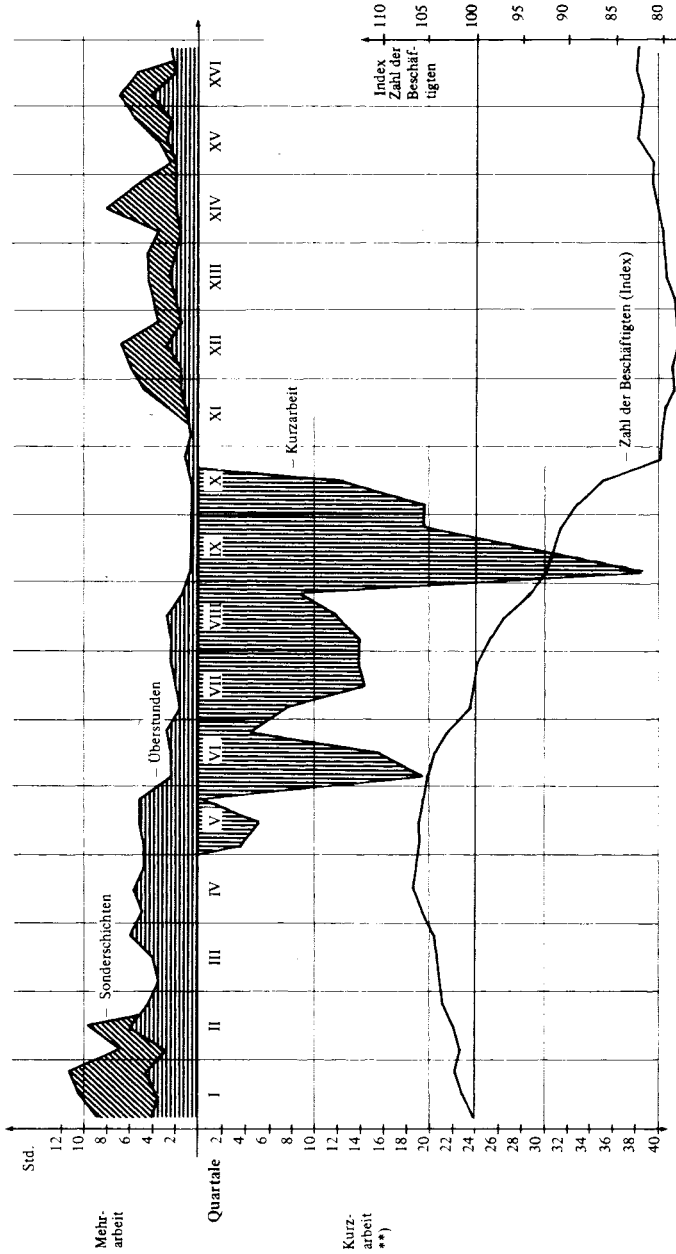
Aus den (leider nicht ganz vollständigen) Unterlagen geht hervor, daß während dieses Zeitraums für durchschnittlich etwa 60 % der Lohnempfänger mehr als 40 % der tariflichen Arbeitszeit ausgefallen ist, d. h. daß rund ein Viertel des tarifvertraglich vereinbarten Arbeitsvolumens aller Lohnempfänger nicht genutzt wurde. Auch hier gab es Monate mit noch höherem Arbeitsausfall. Teilweise waren auch die Angestellten — insgesamt aber in wesentlich geringerem Umfang — von der Kurzarbeit betroffen (Fall 1).

Da in den großen Unternehmen auch von Kurzarbeit bestimmte Werke, Abteilungen oder Gruppen von Lohnempfängern in unterschiedlichem Maße betroffen sind, bedeutet ein durchschnittlicher Arbeitsausfall von etwa einem Achtel bis zu einem Viertel der Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum hinweg durchaus, daß in größeren Teilbereichen die oben genannten zumutbaren Höchstgrenzen für Kurzarbeit von etwa einer Woche pro Monat bzw. zwei Tagen pro Woche erreicht und zum Teil sogar erheblich überschritten worden sind.

So variierte beispielsweise in einem Unternehmen die Zahl der durch Kurzarbeit ausgefallenen Arbeitstage zwischen verschiedenen Werken — bezogen auf verschiedene Halbjahreszeiträume — zwischen 10 % und über 40 % (Fall 3).

Auch in anderen untersuchten Betrieben erreichte die Kurzarbeit ähnliche Größenordnungen, wenn auch die Phasen teilweise kürzer, unter Umständen aber intensiver waren. Damit läßt sich feststellen, daß insgesamt über Kurzarbeit das Arbeitsvolumen in erheblichem Umfang verringert worden ist, und daß zumindest für die unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte besonders stark vom Absatzrückgang betroffener Werke ein Arbeitsausfall von mehr als 40 % über einige Monate hinweg keine Seltenheit war.

Schaubild C 8: Entwicklung von Mehrarbeit und Kurzarbeit\*\* bei einem Automobilhersteller (Fall 3) während der Absatzkrise



\*) jeweils in Stunden pro Monat bezogen auf alle jeweils Beschäftigten  
 \*\*) Das Kurzarbeitsvolumen ist um insgesamt rund 2 % zu niedrig dargestellt, da nur die Zahlen für Arbeiter zugrunde gelegt werden konnten. Angestellte jedoch – in geringem Umfang – auch von Kurzarbeit betroffen waren.

Kurzarbeit erscheint also aufgrund ihrer Einsatzbedingungen und vor allem wegen des hohen Anpassungspotentials als eine der geeignetsten und wichtigsten Maßnahmen zur Lösung von Beschäftigungsproblemen auf betrieblicher Ebene. Dies heißt allerdings nicht, daß ein — rechtlich unter Umständen möglicher — noch weitergehender Einsatz dieses Instruments unproblematisch gewesen wäre; gleichzeitig ist festzustellen, daß trotz der hohen Effekte Kurzarbeit in der Absatzkrise der Automobilindustrie häufig nicht ausreichte, um ein Gleichgewicht zwischen Absatz und Beschäftigung wiederherzustellen.

### 3. Bedeutung und Folgen der Arbeitszeitreduktion

Abschließend soll zunächst noch auf eine spezifische Folge der Arbeitszeitreduktion etwas näher eingegangen werden, nämlich auf die durch die Einschränkung von Mehrarbeit sowie die Einführung von Kurzarbeit entstehenden Einkommensverluste für die betroffenen Arbeitskräfte. Sodann ist zu versuchen, zusammenfassend die Bedeutung der Arbeitszeitvariationen im beschäftigungspolitischen Instrumentarium der Betriebe darzustellen sowie die Vor- und Nachteile dieser Instrumente abzuwägen.

#### *a) Zu den finanziellen Auswirkungen für die Arbeitskräfte*

Sämtliche Maßnahmen der Arbeitsreduzierung bedeuten eine Beeinträchtigung des verfügbaren Einkommens der Betroffenen. Wie einschneidend sich solche Einbußen auswirken, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So lassen sich zwar die finanziellen Verluste bei Kurzarbeit einigermaßen genau je nach Anteil der Ausfallzeiten für verschiedene Einkommensgruppen und unter Berücksichtigung des Familienstandes berechnen.<sup>28</sup> Über die konkreten Auswirkungen, die das für den Beschäftigten aber hat, ist damit noch nicht viel gesagt. Aus Modellrechnungen ergeben sich bei Arbeitszeitausfall durch Kurzarbeit von 25 % (in etwa zwei Tagen pro Woche oder eine Woche pro Monat) finanzielle Einbußen (bezogen auf das Nettoeinkommen) von 5 % bis 10 % bei Einkommen, die sich unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze der Arbeitslosenversicherung von seinerzeit 2.800 DM/monatlich bewegen. Mit darüber hinaus zunehmendem Einkommen steigt überproportional der Einkommensverlust, da der Mehrverdienst bei der Berechnung des Kurzarbeitergeldes nicht mehr berücksichtigt wird.

Könnte man letzteren Effekt als sozialpolitisch vertretbar einstufen, so treten aber auch bedenklichere Folgen auf. So ergibt sich der niedrigste relative Einkommensverlust nicht etwa in der untersten Einkommensstufe der Modellrechnung — Verheiratete mit 943,32 DM Nettolohn und 6,4 % Verlust — sondern bei einem Ledigen, der

<sup>28</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., *Probleme der Personaleinschränkung*, a.M.v., Mai 1975. Vgl. auch G. Gierhake, »Mitarbeiter Einkommen und Personalkosten bei Einführung von Kurzarbeit«, in: *Personal*, 27. Jg., Nr. 8, Dezember 1975, S. 318—321.

**Tabelle C 5:** Auswirkungen von Kurzarbeit auf Verdienst und Rentenversicherung

## 1. Verdienstminderung

Der angenommene Arbeitsausfall beträgt 2 Tage pro Woche. Die Angaben beziehen sich auf den Netto-Lohn –/Gehaltsvergleich. Das ggf. (unabhängig von der Arbeitszeit) gezahlte Kindergeld ist sowohl dem "Voll" – als auch "Kurz" – Lohn zuzurechnen.

Brutto-Stunden- verdienst Familienstand	7,00		8,00		9,00		10,00		16,19 (2800 : 173)	
	led.	verh.	led.	verh.	led.	verh.	led.	verh.	led.	verh.
Volllohn (netto)	873,12	943,32	983,30	1056,50	1092,39	1169,79	1195,28	1282,98	1820,94	2108,37
Kurzlohn (netto)	804,26	883,30	902,64	985,29	999,75	1083,77	1092,78	1182,75	1729,25	1897,14
Diff. absolut (netto)	68,86	60,02	80,66	71,21	92,64	86,02	102,50	100,23	91,69	211,23
Diff. %	7,90	6,40	8,20	6,70	8,50	7,40	8,60	7,80	5,00	10,00

## 2. Rentenversicherung

Zeiten der Kurzarbeit sind für Arbeitnehmer nicht rentenschädlich, da die vom Arbeitgeber abzuführenden Sozialversicherungsbeiträge vom normalen Monatslohn/-gehalt errechnet werden ("als ob" nicht kurzgearbeitet würde).

Quelle: Entnommen aus: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Probleme bei Personaleinschränkung, a.a.O., Anlage 3.

ein Einkommen in Höhe der Beitragsbemessung bezieht und von seinem Nettoeinkommen von 1.820,94 DM nur 5 % verliert.

Daß bei Nettoeinkünften um die 1000 DM monatlich ein Einkommensverlust zwischen 60,— DM und 100,— DM schon zu schweren Belastungen für die Betroffenen führen und den Lebensstandard ernsthaft beeinträchtigen kann, liegt auf der Hand, wenn man um die geringen Margen des frei verfügbaren Einkommens in solchen Arbeitnehmerhaushalten weiß. Auf das Problem der »mitverdienenden Ehefrauen«, die in den größtenteils monostrukturierten Arbeitsamtsbereichen der untersuchten Betriebe entweder auch von Kurzarbeit betroffen waren oder vielleicht sogar ihren Arbeitsplatz verloren, kann nur hingewiesen werden. Immerhin ist bekannt, daß Teilzeitkräfte (diese Arbeitskräftegruppe wird überwiegend von berufstätigen Ehefrauen gestellt) stark überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen waren und damals zum Teil vom Bezug von Arbeitslosengeld ausgeschlossen wurden.

Das Problem der Einkommenseinbußen wurde weiter dadurch verschärft, daß manche Arbeitskräftegruppen mehr Kurzarbeit absolvieren mußten, als in den Modellrechnungen zugrunde gelegt ist, sich die Einkommenverluste also entsprechend ausweiteten.

Bei der Bewertung von Einkommensverlusten für die Arbeitnehmer muß schließlich berücksichtigt werden, daß insbesondere bei den Arbeitern in der Kfz-Branche das sogenannte Normalarbeitseinkommen (40 Std./Woche bzw. 173 Std. monatlich) durchaus nicht den Normalfall darstellte. Vielmehr gehörte ein bestimmter Anteil, der sich aus Überstunden bzw. Sonderschichten ergab, praktisch über viele Jahre hinweg zum regelmäßig anfallenden und damit auch verplanten Einkommen.

Es zeigt sich also, daß auch die »abbauvermeidenden« Anpassungsmaßnahmen mit deutlichen Härten für die betroffenen Arbeitnehmer verbunden sind. Wenn sich Betriebsräte soweit als möglich für solche Maßnahmen einsetzen, heißt dies nicht, daß sie deren Negativfolgen für die Belegschaften gering einschätzen. Sie stehen in dem prinzipiellen Dilemma, zwischen schwerwiegenden Übeln wählen zu müssen, ohne diese selbst verhindern zu können, und entscheiden sich notgedrungen für dasjenige, welches ihnen relativ weniger gravierend scheint.

### *b) Zur Bedeutung als Anpassungsinstrument*

Zusammenfassend soll versucht werden, einige der wichtigsten Vorzüge und Nachteile der Arbeitszeitreduktion bei einem Rückgang des Bedarfs an Arbeitskraft herauszustellen, bzw. allgemeiner: einige Aspekte der Bedeutung von Arbeitszeitvariationen im mehr oder weniger ständigen Prozeß betrieblicher Anpassung an wechselnde Bedingungen für Produktion und Absatz hervorzuheben.

Allem voran ist das beträchtliche theoretische Anpassungspotential der Maßnahmen zur (vorübergehenden) Veränderung der Arbeitszeit zu nennen, sowie die — bei der derzeitigen Handhabung zwar geringeren, aber dennoch nicht unerheblichen — tatsächlich erreichbaren Anpassungseffekte.

Faßt man die wechselnd einsetzbaren Möglichkeiten von Mehrarbeit und Kurzarbeit zusammen, so zeigt sich das recht große theoretische Anpassungspotential:

- Geht man von der überwiegend tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit von vierzig Wochenstunden aus, so kann durch Mehrarbeit (im tarifvertraglichen Sinne) das Arbeitsvolumen dauerhaft um 20 % und — zeitlich begrenzt — durch zusätzliche Mehrarbeit (im Sinne der AZO) um maximal 50 % auf sechzig Wochenarbeitsstunden ausgedehnt werden, ohne daß dadurch der gesetzlich in der Arbeitszeitordnung festgelegte Mindestschutz der Arbeitnehmer gefährdet würde.
- Umgekehrt kann durch Kurzarbeit das tarifvertraglich vereinbarte Arbeitsvolumen über längere Zeiträume hinweg durchschnittlich auf etwa 25 bis 30 Wochenstunden verringert werden, wobei zwar Einkommensverluste für die Arbeitskräfte auftreten, diese jedoch in aller Regel dem Betrieb erhalten bleiben.

Theoretisch besteht demnach für die tatsächliche Nutzung des Arbeitsvolumens ein Spielraum von 25 bis 30 Wochenarbeitsstunden (bei extensiver Kurzarbeit) bis zu 48 und zeitweise sogar 60 Stunden (bei maximaler Mehrarbeit), der über 100 % des geringeren Wertes betragen kann.

In der Praxis werden allerdings diese Spielräume um einiges geringer anzusetzen sein, insbesondere, wenn größere betriebliche Einheiten oder ganze Unternehmen (und nicht einzelne Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen) in die Betrachtung einbezogen werden. Sowohl betriebliche Interessen und Bedingungen des Arbeitskräfteeinsatzes, als auch der Widerstand der Arbeitnehmervertretungen begrenzen den tatsächlich nutzbaren Spielraum für die Arbeitszeitvariation. Die Einschränkung ergibt sich vor allem bei der Mehrarbeit, die bisher allenfalls bei kleineren Arbeitskräftegruppen bis nahe an die theoretisch möglichen Grenzen ausgeschöpft worden ist, während bei Kurzarbeit die bezeichneten Grenzwerte in der Praxis eher erreicht werden.<sup>29</sup>

Nach den vorliegenden empirischen Daten ergibt sich ein tatsächlicher Spielraum durch Arbeitszeitvariation — auf die Gesamtbelegschaft der Lohnempfänger sowie auf längere Zeiträume bezogen — von etwa 5 % bis 10 % des Arbeitsvolumens durch Auf- bzw. Abbau von Mehrarbeit<sup>30</sup> sowie von etwa 10 % bis 25 % durch den Einsatz von Kurzarbeit.

29 Neben anderen Faktoren trägt zu der nur beschränkten Nutzung des theoretisch vorhandenen Spielraums für Mehrarbeit sicherlich bei, daß vom Unternehmen Zuschläge für Mehrarbeit bezahlt werden müssen und diese darüber hinaus nach dem Ausmaß der Mehrarbeit gestaffelt sind. So legen beispielsweise Tarifverträge der IG-Metall fest, daß der Zuschlag ab der dritten täglichen Mehrarbeitsstunde 50 % oder nach der siebten Mehrarbeitsstunde pro Woche 40 % (gegenüber jeweils 25 % für die darunter liegenden Mehrarbeitsstunden) beträgt. Vgl. Manteltarifverträge für Nordrhein-Westfalen, Bayern, Hessen, aus dem Bereich der IG-Metall, a.a.O., jeweil § 5. Aufgrund der Lage der Arbeitszeit werden unter Umständen noch zusätzlich Zuschläge für Nacht- oder Feiertagsarbeit fällig. Bei Kurzarbeit ergibt sich dagegen bisher aufgrund der Lohnersatzleistungen der Arbeitsverwaltung kein entsprechendes betriebliches Interesse an einer Einschränkung. Inwieweit ein solches wirksam wird, wenn Forderungen der Betriebsräte nach einem Kurzarbeiterfond für den Ausgleich der verbleibenden Lohnverluste durchgesetzt werden können, muß derzeit offen bleiben.

30 Obwohl sich die öffentliche arbeitsmarktpolitische Diskussion um Arbeitszeitprobleme in den vergangenen Jahren immer wieder gerade an dem spektakulären Wechsel von Sonderschichten und Kurzarbeit in Großunternehmen der Automobilindustrie entzündet hat, ist festzustellen, daß offensichtlich im Straßenfahrzeugbau in eher unterdurchschnittlichem Ausmaß das Arbeitsvolumen durch Mehrarbeit ausgedehnt wird. Ein Hinweis darauf ist, daß die Zahl der durchschnittlich bezahlten Wochenstunden (Männer) nach der Industriestatistik vor (und auch während) der Rezession in vielen anderen Industriezweigen (z. B. Nahrungs- und Genussmittelindustrien, Stahl- und Leichtmetallbau, Maschinenbau) um einiges höher lag. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), »Statistische Monatszahlen« in: *Wirtschaft und Statistik*, Heft 11, 1976, S. 752 f.

Auch die IAB-Untersuchung verweist darauf, daß Mehrarbeit in der Gesamtwirtschaft eher eine größere Rolle spielte als im hier untersuchten Bereich. Gleichzeitig zeigen die dort vorgelegten Zahlen, daß die Verminderung der Mehrheit in der Rezession in der Gesamtwirtschaft geringer war, als in den einzelnen hier erfaßten Unternehmen. Zwar gab es durchschnittlich 1975 etwa 20 % weniger Mehrarbeitsstunden als 1973, es verblieb jedoch ein relativ hoher »Überstundensockel« von fast 8 % der tariflichen Jahresarbeitszeit (gegenüber 9,5 % in 1973 und 11,5 % in 1970). Vgl. H.-U. Bach, H. Kohler u. a., »Arbeitszeit und Arbeitsvolumen ...«, 1977, Tabelle 2, S. 28.

Durch den selektiven Einsatz beider Arbeitszeitvariationen sind dabei sowohl die erreichbaren Effekte der Anpassung des Produktionsvolumens, als auch die Folgen für die betreffenden Arbeitskräfte um einiges höher anzusetzen.

Bestimmte Erfahrungen nach Überwindung der Absatzkrise in der Automobilindustrie sowie andere Überlegungen sprechen dafür, daß die Nutzung von Arbeitszeitvariationen als Anpassungsinstrument in Zukunft eher noch zunehmen wird. Für die Betriebe steht dabei der entscheidende Vorteil im Vordergrund, daß auf diese Weise die eingearbeitete Belegschaft erhalten bleibt und aus diesen wie anderen Gründen (zum Beispiel öffentliche Subventionierung der Kurzarbeit) diese Maßnahmen im Vergleich zur Variation des Personalstands kostengünstig sind. Beschränkend wirkt sich aus, daß Kurzarbeitergeld nur für begrenzte Zeiträume gewährt wird, die allerdings häufig aufgrund der ungünstigen Arbeitsmarktentwicklung während der Rezession verlängert wurden.

Arbeitszeitvariationen sind auch in Unternehmen — trotz der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte in diesem Bereich — vergleichsweise leicht durchsetzbar, da die Betriebsräte in aller Regel in der gegebenen Situation eher bereit sind, Einkommensverluste (die wiederum durch die Lohnersatzleistungen der Arbeitsverwaltung gemildert werden) für bestimmte Arbeitskräftegruppen hinzunehmen, als Personalabbau über Entlassungen und damit den Arbeitsplatzverlust der Betroffenen zu akzeptieren. Allerdings werden sich die Arbeitnehmervertreter einer zunehmenden und extensiveren Nutzung von Mehrarbeit zum Ausgleich von Absatzschwankungen widersetzen, insbesondere dann, wenn die Lage auf dem Arbeitsmarkt durch hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist.

Bei den gegebenen Unsicherheiten der Entwicklung von Auftragslage, Absatz und Arbeitskräftebedarf liegt ein wichtiger Vorteil der Arbeitszeitvariationen in jedem Fall darin, daß durch diese vergleichsweise leicht rückgängig zu machenden Maßnahmen Zeit gewonnen wird, um andere, einschneidendere beschäftigungspolitische Eingriffe zu planen und — wenn nötig — durchzusetzen. Dabei hat insbesondere die Durchführung von Kurzarbeit durchaus auch eine legitimierende Funktion für einen eventuell schließlich doch durchzuführenden Personalabbau durch Entlassungen.

Wie bereits angedeutet, ist nicht zu verkennen, daß der »Erfolg« der Anpassung des Arbeitsvolumens über Arbeitszeitvariationen mit von der Lage auf dem äußeren Arbeitsmarkt abhängig ist. Die bei Einschränkung von Mehrarbeit und Einführung von Kurzarbeit entstehenden Einkommensverluste können dann, wenn auf den örtlichen Teilarbeitsmärkten noch Arbeitskräftebedarf besteht, zu einer — je nach Situation vom Betrieb nicht erwünschten — Abwanderung von Arbeitskräften führen. Dem steht wiederum — insbesondere in großen Unternehmen — die Möglichkeit der selektiven Steuerung der Arbeitszeitvariation gegenüber. Für die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertreter entstehen gerade aus dieser Selektivität und der damit verbundenen ungleichen Betroffenheit von Anpassungslasten ein nicht unerhebliches Problem.

Aus all dem ergibt sich, daß in der Reduktion der Arbeitszeit ein wichtiges, rasch umsetzbares, jedoch unter verschiedenen Aspekten nicht unproblematisches Anpassungsinstrument zu sehen ist, dessen (reales) Potential in aller Regel genutzt wird, bevor gravierende Maßnahmen des Personalabbaus zum Einsatz kommen.



## IV. Personalabbau

Wie bereits mehrfach angedeutet, war der Nachfrage- und Absatzeinbruch in der Automobilindustrie während der Jahre 1974 und 1975 von solchem Ausmaß und von solcher Dauer, daß die bisher untersuchten arbeitserhaltenden bzw. arbeitsbeschaffenden Maßnahmen zusammen mit Arbeitszeitreduzierungen vielfach nicht ausreichten, um auf betrieblicher Ebene die Beschäftigung an den verminderten Bedarf anzupassen. Es kam daher in den meisten Fällen zusätzlich — parallel und nach Einsatz der diskutierten Maßnahmen — auch zu einer erheblichen Verringerung des betrieblich nutzbaren Arbeitsvolumens durch eine Verkleinerung der Belegschaften.

Wie bereits dargestellt<sup>1</sup>, wurde in der Automobilindustrie insgesamt die Zahl der im Jahresdurchschnitt Beschäftigten 1974 und 1975 um insgesamt knapp 10 % gegenüber dem bisherigen Höchststand von 1973 reduziert; im Kraftwagenbau selbst war der Beschäftigungsabbau in diesem Zeitraum mit knapp 12 % noch ausgeprägter. Wie im einzelnen im folgenden zu zeigen sein wird, verbergen sich hinter diesen Zahlen für die Branche zum Teil sehr viel stärkere Personalstandveränderungen auf betrieblicher Ebene,

- da zum einen durch die Bildung von Jahresdurchschnittswerten die tatsächlichen Bewegungen im Beschäftigungsstand teilweise verdeckt werden;
- und da sich zum anderen in den Angaben für die Branche unterschiedliche Entwicklungen verschiedener Unternehmen ausgleichen.<sup>2</sup>

Bevor Größenordnung und Struktur des Personalabbaus in den untersuchten Unternehmen dargestellt werden, ist auf die verschiedenen Formen sowie auf Probleme der Durchsetzbarkeit im Betrieb und nach außen einzugehen. Bei den Formen des Personalabbaus wird unterschieden zwischen:

- eher passiven, gleichwohl betrieblich intendierten Maßnahmen, bei denen eine Verringerung der Belegschaftsgröße vor allem durch *Nutzung der Fluktuation* erreicht wird;
- aktivem Personalabbau durch Kündigungen von seiten des Arbeitgebers, die — je nach Zahl und Betriebsgröße — zu *Entlassungen* oder sogenannten *Massenentlassungen* führen;
- und schließlich als eine Art Zwischenform ebenfalls aktive Personalabbaumaßnahmen, bei denen das Arbeitsverhältnis aufgrund von Abfindungsangeboten des Ar-

1 Vgl. Teil C, Kapitel I. 2. c), insbesondere Tabelle C 4, S. 187.

2 Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, daß der Absatzzrückgang und damit die beschäftigungspolitischen Probleme bei verschiedenen Automobilherstellern zeitlich verschoben auftraten und daß es darüber hinaus einzelnen Unternehmen auch während der Krise gelungen ist, den Beschäftigtenstand weitgehend stabil zu halten. Vgl. weiter oben Teil C, Kapitel I und II, sowie die Ausführungen zu einer »Politik der Stabilisierung« in: H. G. Mendius, W. Sengenberger, *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik*, 1976, S. 60 ff.; ebenso die Daten über die Produktionsentwicklung bei einzelnen Herstellern in: VDA, *Tatsachen und Zahlen . . .*, 1976, S. 13 und S. 30 ff.

beitgebers — formell in beiderseitigem Einvernehmen — per *Aufhebungsvertrag* aufgelöst wird.

Da dem Personalabbau über Aufhebungsverträge vor allem in den Großunternehmen der Automobilindustrie während der jüngsten Krise besondere Bedeutung zukam, soll diese Form im folgenden Kapitel V etwas eingehender untersucht werden; sie bleibt daher zunächst weitgehend ausgespart, wenngleich die Abgänge durch Aufhebungsvertrag in den im Kapitel IV zu präsentierenden Zahlen über den Personalabbau insgesamt mitenthalten sind.

Personalabbau bedeutet für die betroffenen Arbeitskräfte den Verlust des Arbeitsplatzes und — insbesondere in einer durch ein Überangebot an Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt gekennzeichneten konjunkturellen oder strukturellen Krisensituation — ein erhebliches Risiko von Arbeits- oder Erwerbslosigkeit. Es ist daher grundsätzlich davon auszugehen, daß die auf Personalabbau zielenden beschäftigungspolitischen Maßnahmen der Betriebe zu den am schwersten gegenüber den Arbeitnehmern, ihren Interessenvertretern und auch gegenüber der betrieblichen Umwelt durchsetzbaren gehören; darüber hinaus gibt es auch bestimmte betriebliche Interessen an der Erhaltung des Arbeitskräftebestands.<sup>3</sup> Allerdings wird sich zeigen, daß nicht zuletzt aufgrund der geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen die *Form* des Personalabbaues von entscheidender Bedeutung für die Frage der Durchsetzbarkeit ist.

## 1. Nutzung der Fluktuation

Jeder Betrieb hat — unabhängig davon, ob der Belegschaftsstand aktuell verringert, stabil gehalten oder ausgeweitet werden soll — mit einer gewissen Fluktuation zu rechnen, das heißt Arbeitskräfte verlassen den Betrieb, sei es um anderweitig eine Beschäftigung aufzunehmen, sei es um aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Wenn aufgrund von Absatzrückgang die Weiterbeschäftigung der gesamten Belegschaft problematisch wird, liegt es nahe, den Beschäftigtenstand dadurch zu verringern, daß solche Personalabgänge nicht oder nicht in vollem Umfang durch entsprechende Neueinstellungen kompensiert werden. Tatsächlich ist es in allen näher untersuchten Unternehmen während der Absatzkrise — und zwar jeweils ab einem relativ frühen Zeitpunkt — zu Einstellungsstopps oder zumindest zu Einstellungsbeschränkungen gekommen.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. dazu Teil A, Kapitel II, insbesondere die Ausführungen zu Interessen und Bedingungen einer Politik der Personalstabilisierung im Abschnitt 1.

<sup>4</sup> Nach den Ergebnissen der Betriebserhebung 1975 zählte die Einstellungsperre zu den weit verbreiteten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen; sie wurde von rund zwei Fünftel der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen aller Wirtschaftszweige, die überhaupt Anpassungsmaßnahmen eingesetzt hatten, angewandt und stand damit in der Häufigkeit an dritter Stelle nach Überstundenabbau und Entlassungen. Im Verarbeitenden Gewerbe gab es nahezu in der Hälfte der betroffenen Betriebe Einstellungsperren, das heißt diese Maßnahme war dort fast so häufig wie Kurzarbeit. Vgl. weiter oben Teil B, Kapitel II, insbesondere Tabelle B 7, S. 113.

Dabei hängt die Wirkung dieser Maßnahme auf die Entwicklung des verfügbaren Arbeitsvolumens von den Fluktuationsraten ab, deren Größe wiederum mit einer Vielzahl, nur teilweise unmittelbar durch den Betrieb beeinflussbaren Faktoren variiert.

#### a) *Potential der Maßnahme*

Der Fluktuationsbegriff ist in Literatur und betrieblicher Praxis nicht eindeutig festgelegt, wird vielmehr je nach Problem- bzw. Fragestellung sehr verschieden gefaßt. Teilweise wird er für die Summe aller Personalabgänge — gleich aus welchem Anlaß — in einer bestimmten Periode (Monat, Jahr) angewandt, teils wird auf den zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel auf Initiative der Arbeitskräfte abgestellt, teils sind damit die »natürlichen« Abgänge aufgrund von Pensionierung, Invalidität, Tod gemeint.<sup>5</sup>

Geht man der hier interessierenden Frage nach, welches Anpassungspotential der Betrieb bei einem Rückgang des Arbeitskräftebedarfs daraus gewinnen kann, daß ausscheidende Arbeitskräfte nicht durch neu rekrutierte ersetzt werden, so ist dem ein Fluktuationsbegriff adäquat, der alle Abgänge von Arbeitskräften erfaßt, die nicht durch explizit auf Beschäftigungsabbau gerichtete betriebliche Maßnahmen verursacht sind. Dies bedeutet, daß insbesondere Entlassungen aufgrund betriebsbedingter Kündigungen von seiten des Arbeitgebers und auch Abgänge, die in »beiderseitigem Einvernehmen« auf der Basis beschäftigungspolitisch begründeter Aufhebungsverträge erfolgen, hier nicht einbezogen werden dürfen. Zur Fluktuation in diesem Sinne zählen demnach insbesondere:

- Abgänge aus sogenannten »*natürlichen*« *Gründen*, also wegen längerer Krankheit, Unfallfolgen, Frühinvalidität, Tod oder (eventuell auch vorzeitigem) Eintritt ins Rentenalter (soweit dieser nicht durch beschäftigungspolitisch motivierte Abfindungsangebote des Betriebs zum Zwecke vorzeitiger Pensionierungen verursacht ist);
- Ausscheiden von Arbeitskräften auf *eigenen Wunsch*, sei es mit der Absicht eines Betriebswechsels, sei es um (vorübergehend) aus dem Erwerbsleben auszuscheiden (z. B. Rückzug von Frauen in die Familie) oder um den Arbeitsmarkt der Bundesrepublik zu verlassen (Rückwanderung von ausländischen Arbeitskräften);
- unter Umständen befristetes Ausscheiden aus *besonderen persönlichen Gründen*, etwa wegen einer Einberufung zur Bundeswehr;
- schließlich wären hier auch Entlassungen von seiten des Arbeitgebers einzubeziehen, die ausschließlich aufgrund einer *verhaltens- und/oder personenbedingten Kündigung* (fristlos oder fristgemäß) erfolgen.

Insbesondere die Einbeziehung der letzten Kategorie von Entlassungen ist problematisch, da sich bei einem auftretenden Arbeitskraftüberschuß die Maßstäbe für

---

<sup>5</sup> Vgl. Stichwort »Fluktuation« in: E. Gaugler, 1975, Sp. 845 ff.

das Aussprechen einer personen- oder verhaltensbedingten Kündigung von seiten des Betriebs zu Ungunsten der Arbeitskräfte verschieben können, das heißt, daß es zu verdeckten betriebsbedingten, beschäftigungspolitisch motivierten Entlassungen kommt. In gewissem Umfang gilt dieser Einwand allerdings auch gegenüber Abgängen, die »auf eigenen Wunsch« des Arbeitnehmers erfolgen, da diese Ursache — z. B. aus Karrieregründen — formal vorgeschoben sein kann. Auch hinter Kündigungen aufgrund von längerer Krankheit sowie hinter einem vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand können sich unter Umständen betriebsbedingte Entlassungen verbergen. Obwohl es im Einzelfall empirisch schwer feststellbar sein mag, inwieweit das Ausscheiden von Arbeitskräften (auch) beschäftigungspolitische Ursachen hat, bleibt festzuhalten, daß ein mehr oder weniger hoher Anteil der Gesamtheit der Abgänge aus dem Betrieb relativ unabhängig von aktuellen beschäftigungspolitischen Zielsetzungen des Betriebs (wenn auch nicht unbeeinflusst durch die je gegebene Situation) erfolgt.<sup>6</sup>

Die Höhe der Fluktuation, ausgedrückt in der Fluktuationsrate oder der sogenannten Fluktuationskennziffer<sup>7</sup>, hängt von zahlreichen betrieblichen und außerbetrieblichen Faktoren ab, die hier im einzelnen nicht untersucht werden können<sup>8</sup>.

Hinzuweisen ist jedoch auf die folgenden Zusammenhänge, die für die Bestimmung des Potentials und der Effizienz der Nutzung der Fluktuation zur Verringerung des Belegschaftsstands von Bedeutung sind:

- Die Fluktuationsraten sind bei verschiedenen Arbeitskräftegruppen unterschiedlich hoch; darin spiegeln sich sowohl Unterschiede im Arbeitsmarktverhalten der Arbeitnehmer, als auch solche in den gebotenen Arbeitsbedingungen wie auch in der betrieblichen Arbeitskräftepolitik. Im allgemeinen sind die Fluktuationsraten bei Arbeitern höher als bei Angestellten, bei Un- und Angelernten höher als bei Facharbeitern, bei ausländischen Arbeitskräften höher als bei inländischem Personal.
- Die Höhe der Fluktuation hängt von der Struktur der regionalen Teilarbeitsmärkte ab, an denen der Betrieb partizipiert; in Ballungszentren mit einem vielfältigen

6 Dies gilt sowohl für Abgänge auf Initiative der Arbeitnehmer, als auch für bestimmte Kündigungen von seiten des Arbeitgebers. In solchen Kündigungen — und damit in der Fluktuation — schlagen sich nämlich nicht nur die aktuellen beschäftigungspolitischen Interessen des Betriebs an einer Ausweitung oder Verringerung der Belegschaft nieder, sondern auch beispielsweise Selektionsinteressen, Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen des Produktionsprozesses usw. Dies kann — wie noch zu zeigen sein wird — dazu führen, daß gerade dann, wenn der Betrieb seine Belegschaft insgesamt vergrößern will, auch die Abgangsquoten ansteigen, obwohl dies offensichtlich dem aktuellen Expansionsinteresse widerspricht.

7 Ebenso wie der Fluktuationsbegriff nicht eindeutig festgelegt ist, gibt es auch verschiedene Formeln für die Berechnung der Fluktuationsraten bzw. -kennziffern. Soweit möglich, wird im folgenden die sogenannte »BDA-Formel« verwendet, die die Zahl der (freiwilligen) Abgänge in Prozent des durchschnittlichen Belegschaftsbestands der Periode ausdrückt. Das Datenmaterial erfordert allerdings teilweise Abweichungen von dieser Formel, etwa daß als Bezugsgröße der jeweilige Belegschaftsstand am Ende des Vorjahres eingesetzt werden muß.

8 Vgl. dazu z. B. die allerdings vorwiegend arbeitsmarktbezogene Untersuchung von B. Lutz und F. Weltz, *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität*, Frankfurt a. M. 1966; in einem Exkurs wird dort speziell auf betriebliche Ursachen und betriebsspezifische Momente der Fluktuation eingegangen (vgl. S. 164 ff.).

Beschäftigungsangebot ist mit höheren Fluktuationsraten zu rechnen als in Gebieten, in denen die Arbeitskräfte — wenn sie nicht regional mobil sind — kaum andere Beschäftigungschancen als im jeweiligen Betrieb haben.

- Die Fluktuationsrate ist abhängig von der Arbeitsmarktentwicklung; sie ist tendenziell bei angespannter Arbeitsmarktlage höher als bei einer außerhalb des Betriebs geringen oder rückläufigen Arbeitskraftnachfrage.

Diese Zusammenhänge haben positive und negative Auswirkungen für das Potential und die Effizienz der Nutzung der Fluktuation bei einem rückläufigen Arbeitskräftebedarf des Betriebs; die wichtigsten Momente dabei sind:

- Die unterschiedlich hohen Fluktuationsquoten bei verschiedenen Beschäftigtengruppen entsprechen weitgehend dem Interesse des Betriebs, bei einem Absatzrückgang die Produktion zu drosseln und damit in erster Linie den Bestand der unmittelbar in der Produktion tätigen un- und angelernten Arbeitskräfte zu verringern.
- Umgekehrt wirkt sich in dieser Perspektive negativ aus, daß die Fluktuationsraten tendenziell gerade dann rückläufig sind, wenn der Betrieb ein Interesse an möglichst hohen Quoten »freiwilliger« Abgänge hat; dies gilt insbesondere dann, wenn der Arbeitskräftebedarf des Betriebs sich parallel mit dem seiner Konkurrenten auf den regionalen Teilarbeitsmärkten reduziert.

Aufgrund der Vielzahl der auf die Fluktuationshöhe einwirkenden betrieblichen und außerbetrieblichen Bedingungen ist es kaum möglich, allgemein gültige Angaben über das Potential für einen Personalabbau ohne explizit auf dieses Ziel gerichtete Maßnahmen zu machen. Soweit möglich sollen jedoch aus den verfügbaren Fallstudienmaterialien einige Anhaltspunkte über die zu erwartenden Größenordnungen ermittelt werden.

Von einem großen Automobilhersteller liegen für einen längeren Zeitraum Daten über die Personalbewegungen — getrennt für Arbeiter und Angestellte — und über die Entwicklung der Gesamtbelegschaft vor. Dieses Unternehmen hat Werke an verschiedenen Standorten außer- und innerhalb industrieller Ballungszentren, so daß hier unterschiedliche Arbeitsmarktbedingungen eingehen. Der Anteil ausländischer Arbeitskräfte, für die vielfach besonders hohe Fluktuationsraten gelten, ist hier im Vergleich zu anderen Industriebetrieben und Automobilwerken relativ gering (seit 1960 von 1 % auf maximal 16 % ansteigend); es überwiegen Standorte mit vergleichsweise geringer Arbeitsmarktkonkurrenz; beide Charakteristiken sprechen für eher unterdurchschnittliche Fluktuationsraten.

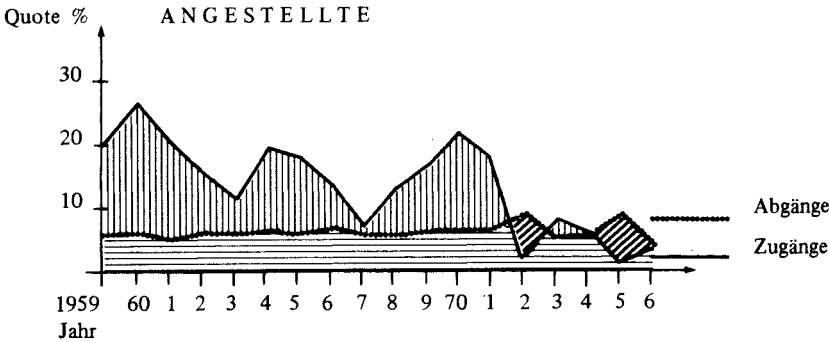
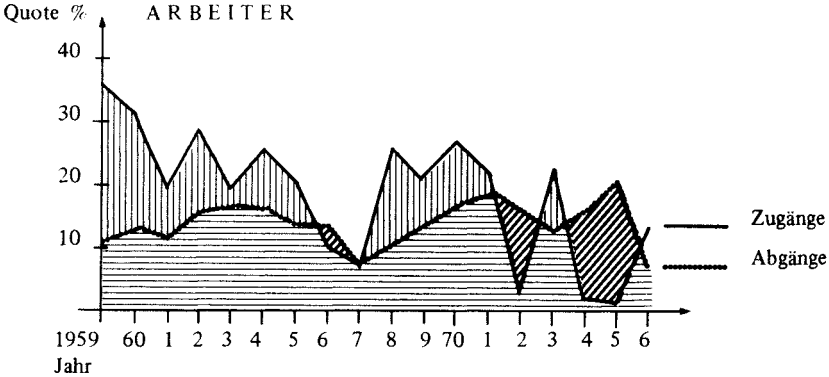
Deutlich zeigt sich die unterschiedliche Höhe der Fluktuation<sup>9</sup> bei Arbeitern und Angestellten (vgl. Schaubild C 9).

- Bei den *Angestellten* gab es über Jahre hinweg eine erstaunlich stabile Abgangsquote von etwa 6 % bis 7 % pro Jahr, das heißt, daß die Belegschaft (vom Expansionsprozeß abgesehen) durchschnittlich alle 14 bis 15 Jahre umgeschlagen wird.
- Bei den *Arbeitern* liegt die Abgangsquote durchschnittlich etwa doppelt so hoch wie bei den Angestellten und es gibt deutlich stärkere Schwankungen. Abgesehen von der im einzelnen noch darzustellenden Ent-

9 Abweichend von der obigen Begriffsbestimmung umfaßt die Fluktuation in der Darstellung *alle* Personalabgänge und Bezugsgröße ist nicht der jeweilige durchschnittliche Belegschaftsstand sondern der Personalstand am Ende des jeweiligen Vorjahres. Da es jedoch mit Ausnahme der weiter unten noch näher zu untersuchenden Zeit der jüngsten Krise Mitte der 70er Jahre im erfaßten Zeitraum nicht zu einem umfangreicheren Personalabbau gekommen war, ist die Einbeziehung aller Personalabgänge nicht von so entscheidender Bedeutung.

wicklung gegen Ende des betrachteten Zeitraums zeigt sich, daß die Abgangsquote Anfang der 60er Jahre sowie gegen Ende der 60er Jahre und am Beginn der 70er Jahre — jeweils in Phasen, als das Unternehmen expandierte — deutlich ansteig, während Mitte der 60er Jahre — als auch das Unternehmen die Beschäftigung von Arbeitern (relativ geringfügig) reduzierte — ein Rückgang der Abgangsquoten zu verzeichnen war.

**Schaubild C 9: Jährliche Zu- und Abgangsquoten \*) von Arbeitern und Angestellten eines Automobilherstellers (Fall 3)**



Zuwachs der Belegschaft
  Abnahme der Belegschaft

} jeweils in % bezogen auf den Belegschaftsstand am Ende des Vorjahres

\*) jeweils bezogen auf den Personalstand am Ende des Vorjahres

Besonders die Entwicklung bei den Arbeitern zeigt die *konjunkturelle Abhängigkeit der Fluktuation*. Ursache dafür dürfte zum einen das Arbeitsmarktverhalten der Arbeitnehmer sein, die bei insgesamt hoher Nachfrage nach Arbeitskräften eher von sich aus einen Betriebswechsel anstreben; zum anderen mag auch eine Rolle spielen, daß bei starker Expansion des Unternehmens auch Kündigungen von seiten des Arbeitgebers (z. B. während der Probezeit) zunehmen, da insbesondere bei einem »leergelegten« Arbeitsmarkt die zunächst eingestellten Arbeitskräfte nicht den Selektionsinteressen des Betriebs entsprechen.

Aus den Daten geht gleichzeitig hervor, daß die Entwicklung des Personalbestands in diesem Unternehmen bis Anfang der 70er Jahre in erster Linie über die *Variation der Einstellungspolitik* gesteuert worden ist, während sich — bei der insgesamt expansiven Tendenz — die Fluktuation und ihre Variation hier als Störgrößen der Beschäftigungspolitik bemerkbar machten.<sup>10</sup> Dies heißt andererseits auch, daß sich der Belegschaftsstand nicht unerheblich vermindern kann, wenn keine Arbeitskräfte als Fluktuationersatz eingestellt werden.

Wie bereits angedeutet, waren in anderen Betrieben und bei bestimmten Arbeitskräftegruppen (z. B. un- oder angelernten Produktionsarbeitern) die Fluktuationsquoten um einiges höher, so daß das Anpassungspotential von Einstellungssperren häufig höher angesetzt werden kann.

Aus mehreren der untersuchten Betriebe wurde berichtet, daß vor der Krise (bei Arbeitskräfteknappheit) in bestimmten Produktionsabteilungen Fluktuationsquoten von 50 % bis 60 % im Jahr keine Seltenheit waren, und zwar insbesondere dort, wo unter relativ ungünstigen Arbeitsbedingungen vorwiegend wenig qualifizierte, häufig ausländische Arbeitskräfte eingesetzt waren (Fälle 1, 5, 6 und 7).

Zusätzlich kann das Potential der Fluktuation dadurch erhöht werden, daß bei unsicheren Erwartungen über die Absatz- und Auftragsentwicklung zur Deckung eines dennoch bestehenden Bedarfs an Arbeitskräften diese — anders als normalerweise — mit *befristeten Arbeitsverträgen* eingestellt werden. Kommt es dann tatsächlich zu einem Abschwung, kann der Belegschaftsstand ohne Kündigungen von seiten des Arbeitgebers dadurch verringert werden, daß man diese Zeitverträge auslaufen läßt.<sup>11</sup>

Anders als in bestimmten Wirtschaftsbereichen, wie beispielsweise im Einzelhandel, in denen der Abschluß zeitlich befristeter Arbeitsverträge ständig geübte Praxis zur Überwindung saisonaler Spitzenbelastungen ist, hatten befristete Arbeitsverträge in der Automobilindustrie bisher keine größere Bedeutung. Abgesehen von besonderen Arbeitsverhältnissen mit Werkstudenten, Praktikanten, etc. wurden nur mit neu angeworbenen ausländischen Arbeitskräften, die allerdings in den Jahren der Hochkonjunktur quantitativ eine zunehmend wichtigere Rolle spielten, häufig zunächst zeitlich befristete Arbeitsverträge abgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der jüngsten Krise kam es aber zum Teil zu einer beschäftigungspolitisch begründeten Ausweitung solcher Arbeitsverhältnisse.

Zeitlich begrenzte Arbeitsverträge erhielten in einem Unternehmen alle Produktionsarbeiter, die eingestellt wurden, als nach vorhergegangenen erheblichen Absatzbrüchen im Frühjahr 1975 ein gewisser Wiederaufschwung erkennbar wurde. Da man nicht sicher war, ob es sich nur um eine vorübergehende Belebung des Absatzes (Frühjahrgeschäft) handeln würde oder um eine anhaltende Verbesserung der Absatz-

---

10 Der bis vor der Wirtschaftskrise in der Bundesrepublik vorherrschenden Situation entsprechend, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur Fluktuation vor allem als durch die betriebliche Beschäftigungspolitik zu kontrollierende und einzudämmende Größe behandelt; allenfalls finden sich Hinweise auf positive Funktionen in gesamtwirtschaftlicher Perspektive (Strukturwandel, Arbeitskräftemobilität). Vgl. z. B. Stichwort »Fluktuation« in Gaugler 1975, Sp. 845 ff. oder Stichwort »Fluktuation« in: *Management-Enzyklopädie*, zweiter Band, München 1970, S. 1022 ff.

11 Aus beschäftigungspolitischer Perspektive des Betriebs ist die Wirkung dieses Vorgehens ähnlich wie der vorübergehende Einsatz von Leiharbeitskräften; diese zählen jedoch nicht zur Belegschaft des Betriebs, werden daher auch bei den hier angestellten Überlegungen zur Nutzung der Fluktuation nicht berücksichtigt. Vgl. dazu weiter oben Teil A, Kapitel III, insbesondere S. 79.



möglichkeiten, wurden die Arbeitsverträge auf ein viertel Jahr begrenzt. Als sich die Belegung zu konsolidieren schien, wurden diese Verträge zunächst auf ein halbes Jahr verlängert und danach »entfristet«, das heißt in »normale«, nicht zeitlich limitierte Arbeitsverträge umgewandelt. Aufgrund der tatsächlichen Entwicklung brauchte hier das Potential einer quasi künstlich erhöhten Fluktuation nicht genutzt zu werden (Fall 1).

Außer durch den prophylaktischen Abschluß befristeter Arbeitsverträge hat der Betrieb — wie bereits angedeutet — noch weitere Möglichkeiten, die Fluktuation zu erhöhen, um den Belegschaftsstand ohne betriebsbedingte Kündigungen von seiten des Arbeitgebers zu verringern. Hingewiesen wurde bereits auf die teilweise fluktuationfördernde Wirkung des Abbaus von Mehrarbeit oder von anhaltender Kurzarbeit, ebenso wie auf die mögliche Verschärfung der Selektionskriterien für personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen. Ebenso ist es möglich — und in einer Krisensituation leichter als sonst legitimierbar — eine Fluktuationförderung durch Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (z. B. im Zuge innerbetrieblicher Umsetzungen) oder durch den Abbau übertariflicher Lohnbestandteile bzw. Sozialleistungen anzustreben. Angesichts möglicher Änderungen im Verhalten der Arbeitskräfte<sup>12</sup> sowie angesichts der bei ungünstiger Arbeitsmarktlage im allgemeinen verringerten Bereitschaft der Arbeitskräfte zum freiwilligen Aufgeben des Arbeitsplatzes, bleibt es jedoch durchaus eine offene Frage, inwieweit dadurch die Fluktuation insgesamt letzten Endes ähnliche Größenordnungen erreichen wird, wie sie in Jahren einer günstigen Beschäftigungssituation und Arbeitsmarktlage üblich waren.

#### *b) Durchsetzbarkeit der Maßnahme*

Obwohl die Nutzung der Fluktuation zur Verringerung des Belegschaftsstands letztlich den Verlust<sup>13</sup> von Arbeitsplätzen und gesamtwirtschaftlich eine Reduzierung des Beschäftigungsgrads bedeuten kann, ist sie vom Betrieb gegenüber äußeren Institu-

12 Bekanntermaßen geht in Krisenzeiten der Absentismus zurück und die allgemeine Arbeitsdisziplin steigt, so daß unter Umständen trotz verschärfter Selektionsmechanismen für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen objektiver Anlässe für deren Aussprechen bestehen.

13 Verlust von Arbeitsplätzen beinhaltet hier zunächst nur, daß diese nicht mehr besetzt werden und die unter anderen Bedingungen mögliche Produktion unterbleibt; dies kann, muß jedoch nicht bedeuten, daß solche Arbeitsplätze auch tatsächlich im physischen Sinne vernichtet werden, etwa durch Abbau entsprechender Produktionsanlagen. Gerade weil sogenannte »freiwillige« Abgänge nur in begrenztem Maße im einzelnen durch den Betrieb gesteuert werden können und nur zu einem allmählichen Belegschaftsabbau führen, ist die Folge zumeist zunächst nur eine Art Ausdünnung der Arbeitsplatzbesetzung unter Erhaltung der in früheren Perioden getätigten Arbeitsplatzinvestitionen. Allerdings kann es in der Folge zusätzlicher anderer Personalabbaumaßnahmen und/oder interner Umsetzung von Arbeitskräften auch dazu kommen, daß bestimmte Maschinen, Montagebänder oder ganze Werke größerer Unternehmen stillgelegt und — bei zusätzlicher Überalterung der Ausrüstung — demontiert werden. Diese hier nur anzudeutenden und für alle Formen des Personalabbaus relevanten Zusammenhänge sind vor allem für die Diskussion über das geringe Durchschlagen der konjunkturellen Wiederbelebung auf dem Arbeitsmarkt von Bedeutung. Daß Arbeitsplätze in der Rezession nur zu einem gewissen Teil tatsächlich vernichtet wurden, geht beispielsweise aus einer jüngeren empirischen Untersuchung hervor, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Zusammenarbeit mit dem Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung durchgeführt hat. Danach könnte die Wirtschaft kurzfristig »bei ausreichender Güternachfrage« 1977 fast eine Million Arbeitskräfte auf hier vorhandene Arbeitsplätze einstellen. Vgl. G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel, »Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgröße der Beschäftigung in Industrie und Bauwirtschaft auf mittlerer Sicht«, in: *MittAB*, Heft 1, 1977, S. 183 und S. 185.



tionen, wie etwa der Arbeitsverwaltung, und auch gegenüber der betrieblichen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen verhältnismäßig leicht durchsetzbar.

So hat beispielsweise die Arbeitsverwaltung bei Personalabbau über Nichtersetzen der Fluktuationsabgänge keine Eingriffsmöglichkeiten, obwohl es sich hier bei Großunternehmen unter Umständen (Zusammenfallen von Kündigungsterminen bzw. über mehrere Monate summiert) um Größenordnungen handeln kann, wie sie sonst restringierte Massenentlassungen haben. Soweit die Fluktuation aus personenbezogenen Kündigungen von seiten des Arbeitgebers resultiert, unterliegt sie natürlich prinzipiell der Kontrolle durch die Arbeitsgerichte; das Durchsetzungsrisiko für den Betrieb ist allerdings geringer als bei aktivem Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigungen oder gar Massenentlassungen. Insbesondere ist die eigentliche beschäftigungspolitisch Maßnahme des Betriebs, nämlich die Durchsetzung von Einstellungsbeschränkungen bzw. -sperren, der Kontrolle und Einflußnahme durch außerbetriebliche Institutionen weitgehend entzogen.

Auch der Betriebsrat hat nur wenig Eingriffsmöglichkeiten gegenüber einer Politik von seiten des Unternehmens, die auf einen Personalabbau durch Nutzung der Fluktuation gerichtet ist. Vielfach liegt es in der gegebenen Situation nahe, auch aus der Perspektive der Interessenvertretung der Arbeitskräfte den Einsatz dieses Instruments zu dulden oder sogar zu fordern. Diese Einschätzung resultiert daraus, daß durch diese Form des Personalabbaus das Beschäftigungsrisiko für jene Arbeitskräfte vermindert wird, die von sich aus im Betrieb verbleiben möchten. Teilweise wurde daher in den untersuchten Unternehmen von den Betriebsräten — soweit vom Management nicht ohnehin eingeleitet — auf eine sofortige Durchführung eines Einstellungsstopps bei den ersten Anzeichen eines Absatzeinbruchs gedrängt.

Bei einem großen Automobilhersteller hatte der Betriebsrat schon vor dem akuten Einsetzen des Beschäftigungseinbruchs — laut Betriebsrat ließen sich Anzeichen der Krise am Abflauen des Auslandsgeäfts und an Absatzproblemen anderer Unternehmen der Branche vorweg erkennen — vom Management den Erlaß eines Einstellungsstopps gefordert. Hintergrund dafür war, daß diese Maßnahme einen zeitlich und im Umfang gestreckten Abbau des Personalstands ermöglicht, ohne die Weiterbeschäftigung des größeren Teils der Belegschaft zu gefährden. Diese Konzeption eines präventiven, allmählichen Personalabbaus stand im Gegensatz zur damaligen Politik des Managements die aufgrund — wie sich später herausstellte — unsicherer und sich nicht einlösender Erwartungen über eine erhebliche Verbesserung der Exportchancen noch auf Personalaufstockungen gerichtet war. Nicht zuletzt aufgrund des Fehlens rechtlicher Handhaben konnte der Betriebsrat in diesem Fall seine Konzeption, in Erwartung künftiger Absatzrückgänge den Belegschaftsstand frühzeitig zu stabilisieren bzw. zu reduzieren, nicht durchsetzen, was schließlich später die Personalabbauproblematik verschärfte (Fall 3).

Eher eine Ausnahme stellt das Beispiel eines anderen Betriebes (Nutzfahrzeughersteller) dar, dem es gelang, den Personalabbau nahezu vollständig durch Ausnutzen der Fluktuation zu bewältigen. Betriebsrat und Management waren sich hier in dieser Beziehung in der Einschätzung der Situation einig, und der Betriebsrat unterstützte die Politik des Managements, durch Einstellungsbeschränkungen den Personalstand zu reduzieren. Für den Erfolg dieser Maßnahme spielten sowohl die Arbeitskräftestruktur als auch die spezifische örtliche Arbeitsmarktlage eine Rolle. Charakteristisch für das Werk waren sehr hohe Fluktuationsraten bei den Produktionsarbeitskräften (bis zu 60 % im Jahresdurchschnitt), die selbst nach konjunkturbedingtem Rückgang noch erheblich waren. Die Arbeitskräftestruktur war durch einen hohen Anteil ausländischer Arbeitskräfte und mobiler deutscher »Wanderarbeitskräfte« gekennzeichnet, die primär wegen günstiger Verdienstmöglichkeiten durch häufige Sonderschichten und Überstunden bei normaler Auftragslage ins Werk kamen. Da einerseits Mehrarbeit aufgrund der kurzfristig auftretenden Absatzflaute eingeschränkt und schließlich auch Kurzarbeit eingeführt wurde, andererseits jedoch auf dem örtlichen Teilarbeitsmarkt noch Beschäftigungschancen in anderen Unternehmen des Fahrzeugbaus bestanden, ging die Fluktuation nicht soweit zurück, wie dies in anderen Unternehmen während der Rezession häufig der Fall war (Fall 5).

Wo jedoch der Betriebsrat aufgrund der gegebenen Situation nicht aktiv Einstellungsbeschränkungen fordert oder eine entsprechende Politik des Managements unterstützt, hat er nur wenig Möglichkeiten, einen solchen »passiven« Personalabbau zu verhindern. Trotz der aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung geringeren Problematik dieser Form des Personalabbaus gegenüber anderen, wird der Betriebsrat in der Regel versuchen, bestimmte Verfahrensweisen und mögliche, für die Arbeitnehmer nachteilige Auswirkungen einer solchen Politik abzuwehren. Dabei geht es insbesondere um folgende Zusammenhänge:

- Es ist zu verhindern, daß die Fluktuation »künstlich« dadurch erhöht wird, daß durch verschärfte Disziplinierungsmaßnahmen und Selektionsrichtlinien eigentlich betriebsbedingte Kündigungen in personen- und/oder verhaltensbedingte umgewandelt werden oder daß Arbeitskräfte durch entsprechenden Druck zu Kündigungen »auf eigenen Wunsch« veranlaßt werden. Durch solche Verfahrensweisen könnte die Wirkung bestimmter Schutzrechte für die Arbeitnehmer (Kündigungsfristen, Einspruchsrechte des Betriebsrats, Sperrfristen bei Massenentlassungen etc.) umgangen und damit auch verhindert werden, daß die Arbeitskräfte zumindest eine gewisse Kompensation für den Verlust des Arbeitsplatzes erhalten (Abfindungen, Sozialplan).

Aus mehreren Unternehmen berichteten die Betriebsräte, daß sie aus solchen Gründen darauf achten, daß betriebsbedingte Kündigungen auch als solche ausgesprochen und nicht als personen- oder verhaltensbedingte verschleiert werden (insbesondere Fall 4).

- Zum zweiten muß sich das Interesse des Betriebsrats darauf richten, eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für die verbleibenden Arbeitskräfte beim Nichtersetzen der Fluktuation zu vermeiden. Zwar ist davon auszugehen, daß es aufgrund des unterschiedlichen Arbeitsmarktverhaltens verschiedener Arbeitnehmergruppen einerseits (z. B. relativ hohe Fluktuationsquoten bei den Produktionsarbeitern) und aufgrund des unterschiedlichen Durchschlagens einer Produktionsdrosselung auf verschiedene Arbeitsplätze andererseits (vor allem Stilllegen von Arbeitsplätzen in der sogenannten »direkten« Produktion) eine tendenzielle strukturelle Übereinstimmung zwischen den Abgängen und dem verminderten Arbeitsbedarf gibt, dennoch ist nicht auszuschließen, daß es gerade wegen der begrenzten Steuerbarkeit der »freiwilligen« Fluktuation durch den Betrieb zu Engpässen im (gedrosselten) Produktionsprozeß kommt. Zwar hat die Arbeitnehmervertretung keine direkten Einflußmöglichkeiten auf den Arbeitskräfteeinsatz; vor allem im Sinne einer möglichst gleichmäßigen Verteilung der Krisenlasten wird sie jedoch zu verhindern suchen, daß solche Engpässe beispielsweise zu zusätzlicher Mehrarbeit (mitbestimmungspflichtig) oder sonstigen erhöhten Belastungen (Arbeitstempo) führen und/oder daß sich die Arbeitsbedingungen im Zuge notwendiger Umsetzungen (Dequalifizierung, Lohneinbußen) verschlechtern. Im letzten Fall ergeben sich Eingriffsmöglichkeiten vor allem nach § 99 BetrVG (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen).<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Der hier angesprochene Zusammenhang ist selbstverständlich nicht nur hinsichtlich der Folgen »freiwilliger« Fluktuation, sondern auch bei anderen Formen des Personalabbaus relevant, insbesondere

- Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß der Betriebsrat gegenüber einer prophylaktischen künstlichen Erhöhung späterer Fluktuationsraten durch den Abschluß befristeter Arbeitsverträge zumindest eine ambivalente Haltung einzunehmen hat. Zum einen kann es Situationen geben, in denen der Betriebsrat aufgrund unsicherer Erwartungen über die Tragfähigkeit und Dauer einer günstigen Beschäftigungsentwicklung sowohl im Interesse der Belegschaft des Betriebs (Vermeidung von Überbelastungen, extensiver Mehrarbeit etc.) als auch im Interesse sonst beschäftigungsloser Erwerbspersonen einem Abschluß befristeter Arbeitsverträge zustimmt; auf der anderen Seite hat er zu vermeiden, daß es zu Arbeitsverhältnissen unterschiedlicher Qualität im Betrieb kommt und insbesondere, daß unzulässige Kettenarbeitsverträge abgeschlossen werden.<sup>15</sup>

Wie erwähnt, wurden bei einem Automobilhersteller — wegen der möglicherweise nur vorübergehenden Absatzbelegung — in größerem Umfang befristete Arbeitsverträge für Produktionsarbeiter abgeschlossen. Unter den gegebenen Bedingungen hat der Betriebsrat dieser Lösung zugestimmt, vor allem um Arbeitslosen, die zudem zum größeren Teil früher im Unternehmen beschäftigt waren, die Wiederaufnahme der Arbeit zu ermöglichen. Als keine neuen Absatzeinbußen eintraten, drängte der Betriebsrat auf eine »Entfristung« dieser Arbeitsverträge, was — nach einer zunächst vorgenommenen Verlängerung um ein Vierteljahr — im zweiten Anlauf schließlich auch gelang (Fall 1).

Die Zusammenhänge deuten auf die notwendig widersprüchlichen Anforderungen hin, denen der Betriebsrat unterliegt, wenn es darum geht, Einstellungsbeschränkungen zu dulden oder gar zu fordern. Daraus erklären sich auch beobachtbare, je nach Situation unterschiedliche Haltungen gegenüber einer entsprechenden Politik des Managements. Wenn ein Personalabbau unausweichlich erscheint, ist diese »passive« Form — auch aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretung — anderen Möglichkeiten vorzuziehen. Haben jedoch Einstellungsbeschränkungen Arbeitsintensivierung und erhöhte Mehrarbeit zur Folge, wird sich der Betriebsrat für deren Aufhebung — auch im Interesse beschäftigungsloser Kollegen — einsetzen.<sup>16</sup>

---

soweit der Betrieb dabei nicht direkt die betroffenen Arbeitskräfte entsprechend den einzusparenden Arbeitsplätzen auswählen kann. Dies trifft vor allem bei den noch zu untersuchenden Abgängen mit Aufhebungsvertrag zu (die formal, wenn auch nicht unter der hier angewandten beschäftigungspolitischen Perspektive ebenfalls zur freiwilligen Fluktuation gehören), gilt jedoch in gewissem Umfang auch bei Entlassungen oder Massenentlassungen, insoweit der Betrieb hier unter anderem soziale Auswahlkriterien zu berücksichtigen hat.

- 15 Grundsätzlich ist das Arbeitsverhältnis unbefristet (§ 620 Abs. 2 BGB); es kann jedoch eine Befristung vereinbart werden und auch ein Kettenarbeitsvertrag ist nicht generell unzulässig. Für eine Befristung müssen jedoch in jedem Fall objektive sachliche Gründe vorhanden sein (z. B. vorübergehender stärkerer Arbeitsanfall, Krankheitsvertretung); wenn solche Gründe nur vorgeschoben sind, um bestehende Schutzbestimmungen zu Gunsten der Arbeitnehmer zu umgehen, ist die Befristung unwirksam. Bei Kettenarbeitsverträgen gelten in dieser Hinsicht besonders strenge Maßstäbe. Vgl. Grossmann, Schneider 1975, Ziff. 330 bis 336.
- 16 Bekanntermaßen haben unter anderem gerade Betriebsräte aus der Automobilindustrie im Wiederaufschwung versucht, über die verweigerte Zustimmung zu beantragter Mehrarbeit auf dem Hintergrund eines Überangebots auf dem Arbeitsmarkt Neueinstellungen durchzusetzen. Nicht zuletzt aufgrund der Spruchpraxis der Einigungsstellen und Arbeitsgerichte waren solche Versuche nur begrenzt erfolgreich. Vgl. z. B. »Ein Joker für den Betriebsrat, Tauziehen um Überstunden« in: *Manager-Magazin*, Nr. 4, 1977, S. 104—108.

### c) Anwendung der Maßnahme

Einstellungssperren oder -beschränkungen sind praktisch ohne Zeitverlust umsetzbar, führen jedoch kurzfristig nur zu einer Stabilisierung des Personalstands und — entsprechend dem nicht direkt steuerbaren Fluktuationsgrad — erst über längere Zeiträume zu einem Personalabbau. Aufgrund der Vielfalt der außerhalb der betrieblich Verfügungsgewalt liegenden Einflußfaktoren ist daher der Wirkungsgrad der Maßnahme ex ante nicht genau kalkulierbar. Inwieweit sie ausreicht, das Arbeitsvolumen entsprechend dem Nachfrageausfall zu reduzieren, hängt wesentlich davon ab, ob aufgrund eines allmählichen Absatz- und Auftragsrückgangs bzw. aufgrund des Einsatzes anderer Maßnahme (z. B. Lagerhaltung) der Produktionsprozeß relativ langsam gedrosselt werden kann und inwieweit andere Formen der Verringerung des Arbeitsvolumens (z. B. Kurzarbeit) ausreichend wirksam werden.

Wie bereits dargestellt, ist es einem Unternehmen aus dem Nutzfahrzeugbau gelungen, nahezu den gesamten Personalabbau über «freiwillige» Fluktuation zu erreichen; dabei schieden zu Beginn der Aktion — bei noch relativ günstigen äußeren Arbeitsmarktbedingungen — im Monatsdurchschnitt rund 140, gegen Ende — bei verschlechterter äußerer Arbeitsmarktlage — etwa 90 vorwiegend un- und angelernte ausländische Produktionsarbeiter aus. Trotz der in diesem Fall relativ hohen Fluktuationsquoten benötigte die Personalabbauaktion auf diese Weise mehrere Monate, was den Einsatz anderer beschäftigungspolitischer Maßnahmen (Lagerproduktion, Kurzarbeit) notwendig machte (Fall 5).

Auch bei einigen anderen der untersuchten Betriebe konnte aufgrund der gegebenen Bedingungen der Personalabbau gestreckt bzw. in einem so geringen Umfang gehalten werden, daß die Fluktuationsabgänge (neben anderen Maßnahmen) weitgehend ausreichten. Bei mehreren der großen Automobilhersteller war dies jedoch — insbesondere wegen der rezessionsbedingten rückläufigen Fluktuationsquote — nicht der Fall, so daß zusätzlich eine aktive Personalabbaupolitik betrieben wurde.

So ging beispielsweise in einem Unternehmen die jährliche Fluktuationsquote im Verlauf der Absatzkrise bei den Angestellten um mehr als die Hälfte zurück, bei den Arbeitern reduzierte sie sich auf etwa ein Fünftel des Werts, den sie in einem Jahr mit expansiver Beschäftigungsentwicklung im Unternehmen und bei insgesamt günstigen Arbeitsmarktchancen für die Arbeitnehmer betragen hatte. (Vgl. Tabelle C 6).

Untersucht man im einzelnen die Fluktuationsgründe, so ist festzustellen, daß vor allem die Kündigungen von Arbeitnehmern «auf eigenen Wunsch» stark zurückgegangen sind. Schieden aus diesem Grund in einem Jahr mit insgesamt positiver Beschäftigungsentwicklung 5,6 % der Arbeiter und 2,7 % der Angestellten (jeweils bezogen auf den durchschnittlichen Belegschaftsstand des Jahres) aus, so betrug diese Quote im Jahr mit dem stärksten Beschäftigungsabbau jeweils nur etwa ein halbes Prozent. Neben der allgemein verschlechterten Arbeitsmarktlage war für diese sehr deutliche Verminderung der Fluktuationsquote mitverantwortlich, daß — wie noch zu zeigen sein wird — zur Forcierung des Personalabbaus Aufhebungsverträge angeboten wurden und daher kaum noch Arbeitskräfte ohne Aufhebungsvertrag auch freiwillig ausgeschieden sind.

In diesem Fall ging auch die Fluktuation aufgrund anderer Ursachen (einschließlich personen- und verhaltensbedingte Arbeitgeber-Kündigungen) im Verlauf der Absatzkrise deutlich zurück. Zwar gewinnen bei den Lohnempfängern solche Arbeitgeber-Kündigungen bezogen auf die Gesamtluktuation an Gewicht (27 % gegenüber früher 21 % aller erfaßten Abgänge), dennoch ist auch die Quote dieser Abgänge erheblich (auf weniger als ein Viertel des Wertes) gesunken. Trotz eines Interesses des Betriebs an Personalabbau und teilweise wegen der deshalb eingeleiteten aktiven Personalabbaupolitik konnte eine Erhöhung der «freiwilligen» Fluktuation hier offensichtlich nicht durchgesetzt werden. Ein Anstieg der Fluktuation ist erst wieder zu beobachten, als sich die betriebliche Beschäftigungspolitik auf eine Stabilisierung bzw. leichte Erhöhung des Personalstands ausrichtete. Dabei wurden jedoch — vor allem wegen der anhaltenden ungünstigen Arbeitsmarktlage — die früher üblichen Werte der Fluktuationskennziffer bei weitem nicht erreicht (Fall 3).

**Tabelle C 6:** Fluktuationsquoten <sup>†)</sup> 1973 - 1976 nach verschiedenen Gründen bei Arbeitern und Angestellten eines Automobilherstellers (Fall 3)

Fluktuationsgründe	1973		1974		1975		1976	
	Arbeiter	Angestellte	Arbeiter	Angestellte	Arbeiter	Angestellte	Arbeiter	Angestellte
Arbeitnehmer-Kündigung	5,59	2,65	3,07	2,22	0,46	0,59	1,52	0,96
„Natürliche“ Abgänge (Alter, läng. Krankheit, Invaldität, Tod)	1,14	1,28	1,27	1,24	0,36	0,43	0,53	0,33
Wehrdienst	1,39	0,74	1,22	0,61	0,74	0,69	1,23	0,61
Versetzung in Tochter- unternehmen bzw. Wechsel von Lohn/Gehalt	0,42	0,32	0,31	0,57	0,07	0,34	0,19	0,28
Beendigung eines be- fristeten Arbeitsvertrages	1,62	0,57	1,36	0,70	0,32	0,31	1,13	0,39
Arbeitgeber-Kündigung (personen-/verhaltens- bedingt)	2,63	0,08	2,07	0,05	0,73	0,03	1,42	0,09
Fluktuationsrate gesamt	12,80	5,65	9,29	5,39	2,67	2,38	6,02	2,67
Änderung des Personal- standes (im Vergleich zum Vorjahresende in %)	+8,90	+2,60	-12,90	+0,50	-18,10	-7,00	+5,70	- 0,50

<sup>†)</sup> Fluktuationsquote = Abgänge in % des durchschnittlichen Personalstandes des Jahres (BDA-Formel)

Ein deutlicher Rückgang der »normalen«, d. h. nicht durch beschäftigungspolitische Maßnahmen des Betriebs veranlaßten Fluktuation und damit die in Krisenzeiten nur begrenzte personalabbauende Wirkung von Einstellungssperren läßt sich auch am Beispiel eines Werkes eines anderen Automobilherstellers zeigen. Außerdem kann hier die unterschiedliche Höhe der Fluktuationsquote bei verschiedenen Beschäftigtengruppen dargestellt werden.

Die Abgangsquote<sup>17</sup> betrug hier vor der Krise für die Gesamtbelegschaft etwas über 20 %; sie lag bei Angestellten und deutschen Arbeitern mit knapp 13 % bzw. 14 % ähnlich hoch und hatte bei den ausländischen Arbeitern mit knapp 45 % einen sehr hohen Wert (vgl. Tabelle C 7).

Die im Vergleich zum vorangegangenen Beispiel deutlich höheren Abgangsquoten dürften sich in erster Linie durch die andersartige Arbeitsmarktlage (großstädtisches Ballungsgebiet) erklären; für den höheren Gesamtdurchschnitt spielt auch der größere Anteil ausländischer Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft bzw. an den Arbeitern eine Rolle. Vor allem diese Faktoren dürften auch dafür ausschlaggebend gewesen sein, daß der Fluktuationsrückgang in der Absatzkrise hier nicht so stark wie im vorangegangenen Beispiel war.

Betrachtet man zunächst nur die *Arbeitnehmer-Kündigungen*, so ergibt sich folgendes Bild:

- Am stärksten reduzierte sich die Quote der freiwilligen Abgänge bei den ausländischen Arbeitern; sie ging im ersten Krisenjahr auf gut ein Drittel, im zweiten auf weniger als ein Fünftel des früheren Wertes zurück.
- Bei einem bereits sehr niedrigen Ausgangswert war die Reduktion der Abgangsquote am wenigsten ausgeprägt bei den deutschen Arbeitern; sie betrug im ersten Krisenjahr noch mehr als zwei Drittel, im zweiten weniger als die Hälfte des früheren Wertes.
- Die überdurchschnittlich hohe Quote der freiwilligen Abgänge bei den Angestellten verringert sich zunächst auf etwa die Hälfte, dann auf ein Viertel des Ausgangswertes.

Die Quote der durch *Arbeitgeber-Kündigung* verursachten Abgänge geht insgesamt im ersten Krisenjahr ebenfalls deutlich von 11 % auf 4,5 % zurück, steigt dann jedoch — anders als die Arbeitnehmer-Kündigungen — wieder an (auf 6,1 %).

- Für die Fluktuation der Angestellten hatten die Arbeitgeber-Kündigungen nur eine geringe Bedeutung; hier ist allerdings eine durchgehend steigende Tendenz während der Krisenjahre (von 0,4 % über 1,0 % zu 1,4 %) zu beobachten.
- Bei den deutschen Arbeitern betrug die Quote der Arbeitgeber-Kündigungen im ersten Krisenjahr etwa die Hälfte, im zweiten etwa drei Viertel des früheren Wertes.
- Am deutlichsten reduzierte sich auch die Quote der Arbeitgeber-Kündigungen bei den ausländischen Arbeitern; sie hatte im ersten Krisenjahr knapp ein Viertel, im zweiten gut ein Drittel des Ausgangswertes vor der Krise.

Auch in diesem Fall spielte für die Entwicklung der »normalen« Fluktuation das Angebot von Aufhebungsverträgen zur Forcierung des Personalabbaus eine wichtige Rolle.

Gleichzeitig zeigt sich, daß die aktive Personalabbaupolitik in erster Linie deshalb notwendig wurde, weil die Fluktuation — durch die Verschlechterung der Arbeitsmarktlage — erheblich zurückging. Insgesamt war nämlich die Abgangsquote — trotz aktiver Personalabbaupolitik — in den beiden Krisenjahren noch niedriger als vorher. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß der Beschäftigungseinbruch in diesem Fall bereits Mitte 1973 einsetzte und bereits ab diesem Zeitpunkt der Belegschaftsstand durch Einstellungssperren — und unter Umständen auch Verstärkung der Fluktuation — verringert wurde (Fall 1).

Die dargestellten Entwicklungen der Fluktuations- bzw. Abgangsquoten zeigen *zum einen* deutlich deren Abhängigkeit von der (regional unterschiedlichen) Situa-

17 Die Abgangsquote ist hier anders als im vorangegangenen Beispiel, auf den Personalstand am Ende des jeweiligen Vorjahres und nicht auf den durchschnittlichen Belegschaftsstand der Periode berechnet. Sie ist daher nicht exakt, jedoch der Größenordnung nach vergleichbar mit den weiter oben angegebenen Fluktuationskennziffern.

Tabelle C.7: Personalabgänge \*) in den Jahren 1973 bis 1975 von Angestellten, Arbeitern und Ausländern in einem Werk eines Automobilherstellers (Fall 1)

Beschäftigtengruppe	1973			1974			1975 (bis 31.10.)					
	Abgänge insg.	AN- Kündig.	AG- Kündig.	Aufhebungs- verträge	Abgänge insg.	AN- Kündig.	AG- Kündig.	Aufhebungs- verträge	Abgänge insg.	AN- Kündig.	AG- Kündig.	Aufhebungs- verträge
Angestellte	12,9	12,5	0,4	—	9,1	6,4	1,0	1,6	8,6	3,1	1,4	4,1
Arbeiter gesamt	23,5	9,8	13,8	—	21,5	4,2	5,6	11,7	13,6	2,4	7,7	3,4
– deutsche Arbeiter	13,8	3,5	10,4	—	11,2	2,4	5,8	3,0	13,9	2,0	7,7	4,2
– ausländ. Arbeiter	44,6	23,4	21,3	—	47,2	8,6	5,0	33,6	12,0	4,2	7,8	0,07
Gesamtbelegschaft	21,3	10,3	11,0	—	18,7	4,7	4,5	9,5	12,3	2,6	6,1	3,6

\*) In % des Personalbestands am Ende des jeweiligen Vorjahres



tion und Entwicklung auf dem äußeren Arbeitsmarkt. Dies bedeutet, daß ein Betrieb bei hoher Arbeitskräftenachfrage auf den entsprechenden Teilarbeitsmärkten durch Nichtersetzten der Fluktuation seinen Personalstand in beachtlichem Umfang reduzieren kann, daß jedoch andererseits diese Möglichkeit stark eingeschränkt wird, wenn eine negative Entwicklung von Absatz, Produktion und Beschäftigung im Betrieb weitgehend parallel zur Entwicklung bei den Arbeitsmarktkonkurrenten verläuft. Betriebe mit einer dominierenden Stellung auf den jeweiligen örtlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten erreichen durch einen solchen passiven Personalabbau weniger als solche, die sich — etwa in den industriellen Ballungszentren — einer größeren Arbeitsmarktkonkurrenz gegenüber sehen. Versucht man, die Wirkung der aktiven, auf Personalabbau gerichteten Beschäftigungspolitik der Unternehmen auf die »normale« Fluktuations- bzw. Abgangsquote auszuschalten, so läßt sich schätzungsweise ermitteln, daß durch die verschlechterten Arbeitsmarktbedingungen diese Quoten in etwa halbiert werden.

Zum zweiten zeigte sich, daß auch bei verschlechterter Arbeitsmarktlage die Fluktuation bei verschiedenen Beschäftigungsgruppen unterschiedlich ist und tendenziell die Abgangsquoten bei jenen Arbeitskräften am höchsten liegen, die der Betrieb bei einer Drosselung des Produktionsprozesses am ehesten abzubauen wünscht. Relativ niedrige — allerdings wegen der unterschiedlichen Arbeitsmarktsituation in verschiedenen Betrieben nicht einheitliche — Abgangsquoten gelten für Angestellte und deutsche Arbeiter, während — soweit ermittelbar — die Zahl der »freiwilligen« Abgänge bei den ausländischen (und fast ausschließlich in der direkten Produktion eingesetzten) Arbeitern am höchsten war.

Ein Teil der Unterschiede erklärt sich sicherlich aus dem andersartigen Arbeitsmarktverhalten der ausländischen Arbeitskräfte und auch aus den anderen, im Durchschnitt ungünstigeren Arbeitsbedingungen, unter denen sie im Betrieb eingesetzt sind. Es gibt jedoch auch Hinweise darauf, daß Eingriffe der Arbeitsverwaltung zu einer Erhöhung der »freiwilligen« Fluktuation in dieser Arbeitskräftegruppe geführt haben. Verantwortlich dafür war die im Verlauf der Krise zunehmend restriktivere Praxis der Erteilung der Arbeiterlaubnis bei Ausländern von außerhalb der EG. Aufgrund von Erlassen der Bundesanstalt für Arbeit wurde in Arbeitsamtbezirken mit hoher Arbeitslosigkeit auch beschäftigten ausländischen Arbeitskräften die Arbeiterlaubnis nicht verlängert. Dies bedeutet aus betrieblicher Perspektive eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgrund Arbeitnehmer-Kündigung bzw. eine Erhöhung der »freiwilligen« Fluktuation bei dieser Arbeitskräftegruppe.<sup>18</sup>

Wenn auch die Fluktuationsstruktur tendenziell weitgehend den — bezüglich verschiedener Beschäftigtengruppen unterschiedlichen — betrieblichen Personalabbauinteressen entsprach, bedeutete dies andererseits nicht eine völlige Übereinstimmung. Demgemäß wurde auch in den meisten Unternehmen keine absolute Einstellungssperre durchgeführt, sondern ein sogenannter »qualifizierter Einstellungsstop«, der sich auf jene Beschäftigungsbereiche bzw. Arbeitskräftegruppen bezog, bei denen ein deutlicher Personalüberschuß im Unternehmen zu verzeichnen war. Von den Einstellungsbeschränkungen waren die Arbeiter viel mehr betroffen als die Angestell-

18 Vgl. dazu ausführlicher: K. Dohse, »Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk« in: *Leviathan*, Nr. 4, 1976, S. 485 bis 493. Dort werden an einem Fallbeispiel die Eingriffe der Arbeitsverwaltung sowie deren Auswirkungen für die Betroffenen und die Beschäftigungspolitik der Betriebe dargestellt und analysiert.



ten und am stärksten wirkten sie sich wiederum bei den ausländischen Arbeitskräften aus. Bei dieser Gruppe, die in den übrigen Jahren die höchsten Einstellungsquoten hatte, wurden 1974 so gut wie keine Einstellungen vorgenommen (vgl. Tabelle C 8).

**Tabelle C 8: Einstellungen +) 1973 bis 1976 für verschiedene Beschäftigtengruppen in Werken von zwei Automobilherstellern (Fall 1 und Fall 3)**

Beschäftigtengruppe	1973		1974		1975		1976	
	Fall 1	Fall 3	Fall 1	Fall 3	Fall 1	Fall 3	Fall 1	Fall 3
Angestellte	11,9	8,4	3,3	6,8	6,9	2,4	4,4	4,4
Arbeiter gesamt	14,4	22,4	1,8	3,3	29,6	2,4	13,0	13,0
– deutsche Arbeiter	8,8	12,9	2,4	3,9	22,4	2,8	13,2	13,2
– ausländ. Arbeiter	26,5	89,2	0,2	0,7	60,4	0,7	10,7	10,7
Gesamtbelegschaft	13,9	20,7	2,1	3,7	23,8	2,4	11,7	11,7

+ ) in % des Personalbestands am Ende des jeweiligen Vorjahres

Daß Einstellungen auch bei einem insgesamt hohen Personalüberschuß nicht völlig unterbleiben, erklärt sich — abgesehen vom Fortbestehen eines Bedarfs an Arbeitskräften mit spezifischer Qualifikation — auch daraus, daß der Betrieb in gewissem Umfang Einstellungsverpflichtungen (z. B. Rückkehr vom Wehrdienst, nach Beendigung des Mutterschutzes o. ä.) einzulösen hat. Im übrigen können die verbleibenden jährlichen Einstellungsquoten mit dadurch bedingt sein, daß der Umbruch der Beschäftigungssituation in der einen oder anderen Richtung während des Kalenderjahres stattfand, d. h. daß zwar Anfang des Jahres noch keine Einstellungsbeschränkungen bestanden bzw. diese gegen Ende des Jahres aufgehoben wurden.

Der Abbaueffekt von Einstellungsbeschränkungen wird also nicht nur durch die in einer allgemeinen Wirtschaftskrise rückgängigen Fluktuationsraten begrenzt, sondern zusätzlich durch — trotz bestehender Personalüberschüsse — aus anderen betrieblichen Interessen oder Verpflichtungen notwendige Einstellungen. Nach den vorliegenden Daten beträgt die minimale jährliche Einstellungsquote etwa 2 bis 4 % (bezogen auf die Gesamtbelegschaft) und ist ebenfalls bei verschiedenen Beschäftigungsgruppen unterschiedlich hoch.

Im übrigen bringen länger anhaltende Einstellungsbeschränkungen die Gefahr einer Überalterung der Belegschaft mit sich.<sup>19</sup> Diese hat sich jedoch in den näher untersuchten Fällen deshalb nicht aktualisiert, weil im Zuge des aktiven Personalabbaus gleichzeitig sogenannte Vorzeitpensionierungen durchgeführt wurden und im übrigen nach Überwindung der Krise bevorzugt wieder jüngere Arbeitskräfte eingestellt werden konnten.

Insgesamt reichte während der Absatzkrise 1974/75 vor allem wegen der sich allgemein verschlechternden Arbeitsmarktsituation der über Einstellungsbeschränkungen bzw. Ausnutzen der Fluktuation erreichbare Personalabbaueffekt insbesondere bei den großen Automobilherstellern nicht aus, um das Arbeitsvolumen — zusätzlich zu den Arbeitszeitverringerungen — an den verminderten Bedarf anzupassen. Es wurde daher hier — wie auch in einem Teil der kleineren Zulieferbetriebe — zusätzlich eine aktive Personalabbau-Politik betrieben.

## 2. Entlassungen

Wie weiter oben in Teil B anhand der Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 dargestellt, gehören Entlassungen nach wie vor zu den in der Gesamtwirtschaft am weitesten verbreiteten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen in einer Krisensituation.

Etwa die Hälfte aller in dieser Untersuchung erfaßten Unternehmen bzw. mehr als 60 % der Betriebe, die überhaupt beschäftigungspolitische Maßnahmen in den Jahren 1974/75 durchgeführt haben, haben in diesem Zeitraum Arbeitskräfte entlassen. Diese Maßnahme stand damit in der Häufigkeit an zweiter Stelle nach der — für die Arbeitnehmer wie für den Betrieb — sehr viel weniger folgenschweren Reduzierung von Überstunden. Die Ergebnisse der Breitenerhebung zeigten jedoch auch, daß Entlassungen in Großunternehmen (mit 5000 und mehr Beschäftigten) deutlich weniger weit verbreitet waren und im differenzierteren beschäftigungspolitischen Instrumentarium dieser Betriebe eine geringere Rolle spielten. (Vgl. dazu Teil B, Kapitel II, insbesondere Abschnitt 3)

<sup>19</sup> Vgl. dazu weiter unten in diesem Kapitel, Abschnitt 3 c), S. 278 ff.

Im folgenden soll untersucht werden, welche Bedeutung Entlassungen in der Beschäftigungspolitik der näher untersuchten Unternehmen aus der Automobilindustrie sowie ihrer Zulieferanten bei der Überwindung der Absatzkrise hatten.

### a) Betriebliche Kalküle

Unter Entlassungen sollen hier jene Abgänge von Arbeitskräften aus dem Betrieb verstanden werden, bei denen das Arbeitsverhältnis durch eine betriebsbedingte, mit Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten begründete Kündigung von Seiten des Arbeitgebers beendet wird. Wie bereits angemerkt, kann dies auch sogenannte verhaltens- oder personenbedingte Kündigungen einschließen, soweit diese bei einer Verschlechterung der Beschäftigungssituation durch eine Verschärfung entsprechender Normen und Richtlinien zustande kommen und daher nur formell nicht als betriebsbedingte Kündigungen anzusehen sind.<sup>20</sup>

In mancherlei Hinsicht ist die Entlassung nicht nur aus der Perspektive des Arbeitnehmers und seiner Interessenvertretung<sup>21</sup>, sondern auch aus der Sicht der betrieblichen Personalwirtschaft die »härteste«, weil folgenreichste Maßnahme zur Reduzierung des Personalbestands.

Es gibt eine Reihe von betrieblichen Interessen, die dafür sprechen, Entlassungen nach Möglichkeit zu vermeiden bzw. auf ein Minimum zu reduzieren und statt dessen ein Bündel bereits diskutierter anderer Anpassungsmaßnahmen einzusetzen und/oder auch andere Formen des Personalabbaus zu wählen. Ein Teil der im folgenden zu nennenden Gründe für eine restriktive Entlassungspolitik<sup>22</sup> trifft allerdings auch für andere Formen des Personalabbaus zu.

Bei einem konjunkturell bedingten Absatzrückgang ist es in der Mehrzahl der Fälle das Ziel der Unternehmenspolitik, den Produktionsprozeß nicht stillzulegen, sondern »nur« zu drosseln, mit der Möglichkeit, ihn nach Überwindung der Absatzflaute

20 In der Regel wird der Betriebsrat darauf dringen, daß betriebsbedingte Kündigungen auch als solche deklariert werden. Aufgrund der zwingenden Vorschrift des § 102 BtrVG ist der Arbeitgeber zur Mitteilung der Kündigungsgründe verpflichtet. »Es müssen alle wesentlichen Kündigungsgründe, auf die sich der Arbeitgeber stützen will, so umfassend mitgeteilt werden, daß sich der Betriebsrat ein zutreffendes Bild von der der Kündigung zugrunde liegenden betrieblichen und persönlichen Situation machen kann (. . .)«. Vgl. Vorstand der IG-Metall (Hrsg.), *Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam*, eine Handlungsanleitung, Frankfurt 1975, S. 21 (unter Hinweis auf eine Entscheidung des LAG Hamm vom 20.5.74). In der Praxis können allerdings die Grenzen zwischen betriebs- und personen- bzw. verhaltensbedingten Kündigungen fließend sein.

21 Vgl. dazu den folgenden Abschnitt b).

22 Entlassungen können zwar im Extremfall die gesamte Belegschaft eines Betriebs — oder bei größeren Unternehmen: eines Werkes — treffen, was einen totalen Abbau des verfügbaren Arbeitsvolumens entspricht. Scheint eine Betriebschließung erforderlich oder wird sie — wie etwa bei Insolvenzen — erzwungen, so entfallen selbstverständlich die meisten Gründe für eine restriktive Entlassungspolitik. Bei der Auswertung der Betriebserhebung 1975 wurde darauf hingewiesen, daß während der Wirtschaftskrise 1974/75 in der Gesamtwirtschaft Entlassungen vermutlich weiter verbreitet gewesen sind, als es die Erhebungsdaten ausweisen, da ein — nicht genau zu beziffernder — Teil der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen zum Erhebungszeitpunkt die Unternehmenstätigkeit eingestellt hatte. Vgl. Teil B, Kapitel I, S. 102.

wieder auszuweiten. Daraus entsteht das Interesse an der Erhaltung einer voll einsatzfähigen »Restbelegschaft« sowie an der fortlaufenden Verfügung über ein — unter Umständen vorübergehend nicht oder nicht voll nutzbares — Arbeitskräftepotential, das für eine künftige Expansion der Produktion für erforderlich gehalten wird. Die Durchsetzung beider Interessen wird durch eine rigorose Entlassungspolitik unter bestimmten Umständen gefährdet.

- Der Arbeitgeber hat bei betriebsbedingten Kündigungen und auch bei personen- und verhaltensbedingten, insbesondere insoweit beim Vorliegen gleicher Tatbestände lediglich ein Teil der Betroffenen entlassen werden soll, nur begrenzte Möglichkeiten, die betrieblichen Selektionsinteressen durchzusetzen. Bei der Auswahl der zu Entlassenden sind soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen und — soweit Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG vereinbart sind — diese zu beachten; anderenfalls kann der Betriebsrat gegen jede einzelne Kündigung Widerspruch einlegen (§ 102, Abs. 2 BetrVG). Die erzwingbare Berücksichtigung dieser Kriterien oder Richtlinien kann bedeuten, daß teilweise gerade solche Arbeitskräfte entlassen werden dürfen, die der Betrieb zur Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses auf reduziertem Niveau oder auch im Hinblick auf eine spätere Expansion halten will, während umgekehrt Arbeitskräften nicht gekündigt werden kann, deren Weiterbeschäftigung nicht erwünscht ist.
- Zum zweiten können Entlassungen mehr als andere, bereits dargestellte Anpassungsmaßnahmen (Kurzarbeit, Reduzierung von Mehrarbeit) der Anlaß dafür sein, daß bestimmte Arbeitskräfte, die der Betrieb halten möchte, von sich aus dann das Arbeitsverhältnis bei noch vorhandenen Chancen auf dem äußeren Arbeitsmarkt lösen, da sie die Sicherheit ihres eigenen Arbeitsplatzes gefährdet sehen.
- Ein besonderer Gesichtspunkt sind die Verluste, die bei Entlassungen — jedoch auch bei anderen Formen des Personalabbaus — dann entstehen, wenn der Betrieb in größerem Umfang in die betreffenden Arbeitskräfte investiert hat, etwa in Form von Fortbildung, Umschulung oder Einarbeitung am Arbeitsplatz oder wenn die Arbeitskraft aus anderen Gründen nicht oder nur unter größerem Kosten- und/oder Zeitaufwand zu ersetzen ist.
- Schließlich ist zur berücksichtigen, daß durch eine rigorose Entlassungspolitik sich das Arbeitsmarktimage des Betriebs verschlechtert, was sowohl zu einer späteren, dann unerwünschten Erhöhung der Fluktuation als auch zu künftig höheren Einstellungskosten führen kann, und — insbesondere bei in der Öffentlichkeit bekannten Großunternehmen — unter Umständen auch negative Auswirkungen auf den Absatzmarkt hat.<sup>23</sup>
- Weitere indirekte Kosten können bei Entlassungen dadurch entstehen, daß sie erst nach Ablauf der Kündigungsfristen wirksam werden und erst dann zu einer Reduzierung der Lohnkosten führen. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Personal-

23 In einigen der untersuchten Unternehmen wurde eine vorsichtiger Personalabbau-Politik damit begründet, daß im Anschluß an Entlassungen in den Jahren 1967/68 eine Wiederausweitung der Beschäftigung bei der damals rasch wieder ansteigenden Arbeitskräftenachfrage durch das negative Arbeitsmarktimage stark erschwert wurde. Teilweise tauchten befürchtete negative Auswirkungen auf den Absatz in Begründungen für eine »soziale, verantwortungsvolle« Beschäftigungspolitik auf.

planung nicht besteht oder zu kurzfristig angelegt ist und der Produktionsprozess bereits eingeschränkt werden muß, bevor der Belegschaftsstand entsprechend vermindert werden konnte.<sup>24</sup>

- Noch entscheidender für das betriebliche Kalkül können direkte Entlassungskosten sein; diese entstehen vor allem dann, wenn der Tatbestand einer Betriebsänderung nach § 111 BetrVG erfüllt ist (z. B. Einschränkung oder Stilllegung wesentlicher Betriebsteile) und somit ein Interessenvergleich und/oder Sozialplan (nach § 112 BetrVG) mit dem Betriebsrat zu vereinbaren ist oder den betroffenen Arbeitnehmern ein Nachteilsausgleich (nach § 113 BetrVG) zu gewähren ist. Unabhängig davon besteht das Risiko von Kündigungsklagen von seiten der Arbeitskräfte, die ebenfalls Kosten verursachen (Arbeitsgerichtskosten, Abfindungszahlungen) oder eventuell eine Rücknahme der Kündigung erzwingen können.

Alle diese Momente sprechen dafür, Entlassungen nach Möglichkeit zu vermeiden und zunächst andere Anpassungsinstrumente zu nutzen<sup>25</sup>; dies gilt insbesondere dann, wenn nicht auszuschließen ist, daß es sich nur um einen vorübergehenden Absatz- und Produktionsrückgang handelt. Im übrigen können solche betrieblichen Interessen dazu führen, daß auch bei der Erwartung eines längerfristig reduzierten Personalbedarfs andere Formen des Personalabbaus (Fluktuation, Aufhebungsverträge) bevorzugt werden.

Neben der Größenordnung des Anpassungsproblems und den variierenden Bedingungen des Einsatzes alternativer Maßnahmen sind die Situation und Entwicklung auf den Teilarbeitsmärkten, an denen der Betrieb partizipiert, von ausschlaggebender Bedeutung für die Bestimmung der Entlassungspolitik. Der Betrieb wird sich leichter zu Entlassungen entschließen, wenn gleichzeitig die Arbeitskraftnachfrage bei den Arbeitsmarktkonkurrenten zurückgeht, d. h. wenn die betroffenen Arbeitskräfte auch ohne Arbeitsverhältnis für den Betrieb verfügbar bleiben, und/oder wenn die Kosten für eine spätere Einstellung (und Einarbeitung) von Ersatzarbeitskräften niedrig angesetzt werden können. Diese Situation ist am ehesten gegeben, wenn der Betrieb eine monopolartige Stellung auf den jeweiligen Teilarbeitsmärkten hat und/oder wenn — wie dies während der Rezession 1974/75 der Fall war — die Arbeitsmarktchancen der Arbeitskräfte sich generell verschlechtern. Der Betrieb kann dann davon ausgehen, daß die Arbeitskräfte in eine Art Wartestellung als Arbeits- oder Erwerbslose gehen und bei verbesserter Wirtschaftslage wieder eingestellt werden

---

24 Da durch die Gewährung von Kurzarbeitergeld durch die Arbeitsverwaltung Arbeitsplätze erhalten werden sollen, ist die Nutzung dieses nächst effektiven Instruments zur Verkürzung des Arbeitsvolumens bei geplanten, jedoch noch nicht wirksamen Entlassungen nicht ohne weiteres zur Überbrückung des Zeitraums einsetzbar, es sei denn, das Landesarbeitsamt trifft im Zusammenhang mit einem Antrag auf Massenentlassung eine entsprechende Anordnung. Vgl. weiter oben Teil C, Kap. III, 2., S. 232 f.

25 Aus betrieblicher Perspektive haben Entlassungen natürlich auch positive Nebeneffekte, so vor allem die häufig festgestellte disziplinierende Wirkung auf die verbleibenden Arbeitskräfte (Rückgang von Krankenstand bzw. Absentismus allgemein, leichtere Durchsetzbarkeit von Arbeitsintensivierung etc.). Andererseits kann eine verschärfte Entlassungspolitik die notwendige Loyalität der Restbelegschaft gefährden, insbesondere, wenn die für die Arbeitskräfte folgensweren Kündigungen nicht legitimiert erscheinen, da weniger gravierende Alternativen der Anpassung nicht genutzt werden.

können. Trotz der skizzierten Gründe für eine möglichst restriktive Entlassungspolitik, kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß Entlassungen generell das erst zuletzt in Frage kommende Mittel der betrieblichen Beschäftigungspolitik bei einem Absatzrückgang sind. Auf die Ursachen dafür wird noch einzugehen sein.

### b) Durchsetzungsprobleme

Wegen der schwerwiegenden Folgen der Entlassung für die davon betroffenen Arbeitnehmer sind gegenüber dieser Maßnahme besondere gesetzliche oder tarifvertragliche Schutzbestimmungen durchgesetzt worden, die weitergehend sind, als diejenigen, die den Einsatz anderer Anpassungsinstrumente mit ebenfalls nachteiligen Folgen für die Arbeitskräfte behindern. Auf einem Teil der Schutzbestimmungen ist bereits mehrfach hingewiesen worden (Vgl. zum Beispiel Teil A, Kapitel III, S. 82 f.

- § 622 BGB legt für eine ordentliche Kündigung einheitlich bestimmte Kündigungsfristen fest; diese sind für Arbeiter und Angestellte unterschiedlich; sie können nur durch tarifvertragliche Vereinbarungen oder bei besonderen Arbeitsverhältnissen (z. B. Aushilftätigkeit) verkürzt werden.
- Abweichend vom normalen Kündigungsschutz und den dabei gesetzten Fristen stehen bestimmte Beschäftigungsgruppen, wie Behinderte, werdende Mütter und Wöchnerinnen, ältere Arbeitnehmer, Wehrdienstpflichtige, Betriebsräte und Jugendvertreter unter einem besonderen gesetzlichen und/oder tarifvertraglich vereinbarten Kündigungsschutz.<sup>26</sup>
- Nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung unwirksam; der Betriebsrat kann gegen die Kündigung Bedenken anmelden und unter bestimmten Bedingungen Widerspruch einlegen.<sup>27</sup>
- Arbeitsmarktpolitisch begründeten Restriktionen unterliegen sogenannte Massenentlassungen; diese sind nach § 8 AFG und § 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) bei der Arbeitsverwaltung anzeigepflichtig; bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten trifft dies dann zu, wenn innerhalb von vier Wochen mindestens 50 Arbeitnehmer entlassen werden sollen. Solche Entlassungen werden vor Ablauf eines Monats nach der erfolgten Anzeige nur mit Zustimmung des Landesarbeitsamts wirksam; außerdem kann die Arbeitsverwaltung eine Sperrfrist (längstens zwei Monate) anordnen.
- Das Kündigungsschutzgesetz sowie die entsprechenden Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes sollen die Arbeitnehmer vor sozial ungerechtfertigten Kündigungen schützen, gleich ob es sich um personen-, verhaltens-, oder betriebsbedingte Kündigungen handelt.

Durch die bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen können Entlassungen von Arbeitskräften bei einem Absatzeinbruch letztlich nicht verhindert werden; die Durchsetzung dieser Maßnahme wird jedoch erschwert, unter Umständen verzögert und führt gegebenenfalls zu den bereits erwähnten zusätzlichen Kosten für den Betrieb. Das gilt sowohl für die Durchsetzung von Entlassungen bzw. Massenentlassungen gegenüber der Arbeitsverwaltung oder den Arbeitsgerichten, die letztlich ein Zeit- und Kostenproblem darstellt, als auch für die innerbetriebliche Durchsetzung gegenüber der Interessenvertretung der Arbeitnehmer.

26 Vgl. für einen Überblick über hier im einzelnen nicht darstellbare gesetzliche Regelungen das Stichwort »Kündigung und Kündigungsschutz«, in: E. Gaugler 1975, Sp. 1134—1143.

27 Ausführlich kommentiert werden diese sowie damit zusammenhängende andere gesetzliche Vorschriften in der Handlungsanleitung des Vorstands der IG-Metall (Hrsg.). »Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam« (s. o. Anm. 20).

Da die Entlassung insbesondere bei einer ungünstigen Arbeitsmarktsituation mit die größten Risiken und Belastungen für die betroffenen Arbeitskräfte mit sich bringt, ist davon auszugehen, daß der Betriebsrat die vorhandenen Rechte nutzen wird, um Entlassungen ganz zu vermeiden oder zumindest auf eine möglichst kleine Zahl von Arbeitskräften zu begrenzen. Daraus resultiert die bereits dargestellte relative Präferenz des Betriebsrats für andere, einen Personalabbau vermeidende Maßnahmen oder auch für eine Reduktion des Personalstands durch Nutzung der Fluktuation. Sind jedoch solche Maßnahmen aufgrund der begrenzten Eingriffsmöglichkeiten des Betriebsrats für diesen nicht durchsetzbar oder erweisen sie sich — gemessen am Ausmaß des Absatzeinbruchs — als nicht ausreichend, um eine Weiterbeschäftigung der Belegschaft zu ermöglichen, so wird der Betriebsrat eine aktive Personalabbau-Politik der Arbeitgeberseite letztlich akzeptieren müssen. Die Arbeitnehmervertretung wird ihr Handeln darauf ausrichten, die negativen Folgen für die Belegschaft möglichst gering zu halten, für eine möglichst gerechte Verteilung der Krisenlasten zu sorgen und Entschädigungsleistungen für die vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen zu erreichen.

### c) Umfang und Struktur der Entlassungen

Obwohl es — wie an einzelnen Fallbeispielen noch zu zeigen sein wird — bei den Automobilherstellern und auch bei den Zulieferanten während der Absatzkrise 1974/75 neben dem Einsatz anderer Anpassungsmaßnahmen auch zu einer erheblichen Verringerung des Personalstands gekommen ist, wurden nur in einem der näher untersuchten Unternehmen (Zuliefer-Betrieb) in diesem Zeitraum bei der Arbeitsverwaltung anzeigepflichtige Entlassungen durchgeführt. Auf dem Hintergrund der skizzierten Probleme einer rigorosen Entlassungspolitik hatte der Verzicht auf sogenannte Massenentlassungen vor allem zwei Ursachen:

- In den Großunternehmen der Automobilindustrie wurde der Personalabbau aus Kostengründen und anderen Erwägungen<sup>28</sup> vor allem über das formell freiwillige Ausscheiden von Arbeitskräften aufgrund von Abfindungsangeboten des Arbeitgebers durchgeführt;
- Bei anderen Unternehmen wurde dagegen der Personalabbau neben der Nutzung der Fluktuation durch Entlassungen erreicht; dabei konnten Massenentlassungen entweder wegen der geringen Größenordnung des erforderlichen Personalabbaus oder wegen der möglichen zeitlichen Streckung der Maßnahme vermieden werden; insbesondere kleinere Unternehmen aus der Zulieferindustrie konnten dabei mit Entlassungen unterhalb der Meldepflichtgrenze einen relativ starken Personalabbau durchsetzen.

Untersucht man den *Zeitpunkt* der Entlassungsaktionen, so zeigt sich, daß diese keinesfalls immer erst am Ende des gesamten Anpassungsprozesses stehen, wie nach den vorstehenden Erwägungen erwartet werden könnte.

---

<sup>28</sup> Auf die dafür maßgeblichen Kalküle von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wird weiter unten in Kapitel V näher eingegangen.



Relativ früh im Zeitablauf der gesamten Abbauphase kam es in mehreren der Unternehmen zur Kündigung von Beschäftigten, die relativ kurze Zeit zuvor in der Hochkonjunktur deshalb eingestellt worden waren, weil bei der herrschenden Personalknappheit gleichsam der »letzte Mann« benötigt wurde. Die Trennung von solchen Arbeitskräften mit kurzer Betriebszugehörigkeit ist verhältnismäßig einfach durchführbar (kürzere Kündigungsfristen, eventuell Probezeit oder — wie häufig bei neu zugewanderten Ausländern — zunächst befristetes Arbeitsverhältnis); darüber hinaus sind die einzukalkulierenden Verluste an betrieblichen Investitionen für Einarbeitung und Qualifizierung in solchen Fällen zumeist gering. Gerade diese Zusammenhänge sprechen dafür, bei einem sich abzeichnenden Personalüberschuß solche Entlassungen möglichst frühzeitig einzuleiten. Dabei handelt es sich formal zumeist nicht um betriebsbedingte Entlassungen, sondern um eine Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse oder um personen- bzw. verhaltensbedingte Kündigungen. Diese Form des Personalabbaus unterliegt — trotz gleichartiger, unter Umständen sogar schwerer wiegender Konsequenzen für den Arbeitsmarkt (geringere Wiederbeschäftigungschancen solcher Arbeitskräfte) — nicht den durch die Meldepflicht bedingten Restriktionen bei Massenentlassungen und erscheint lediglich als eine Erhöhung der Fluktuationsquoten.

In einem Zulieferbetrieb mit mehr als 2000 Beschäftigten, der allerdings nur zu etwa 30 % für die Kraftfahrzeugindustrie (Nutzfahrzeuge) arbeitet und insgesamt (verschiedene Absatzentwicklungen in den unterschiedlichen Bereichen) nur relativ schwach bzw. über einen längeren Zeitraum gestreckt vom Konjunkturerinbruch betroffen war, wurde der Personalstand im Verlauf von etwa einhalb Jahren (1974/75) um etwa 12 % reduziert. Der größte Teil des Personalabbaus wurde durch Nichterneuerung von Zeitverträgen (bei Ausländern) sowie durch Nichtersetzen freiwilliger bzw. »natürlicher« Abgänge erreicht. Zusätzlich wurden in diesem Zeitraum rund 50 sogenannte »Bummelanten« entlassen, die bei Personalknappheit voraussichtlich weiterbeschäftigt worden wären (dies entspricht einem Anteil von knapp einem Fünftel vom gesamten Personalabbau). Der Betriebsrat akzeptierte weitgehend die Auswahlkriterien, das Auswahlverfahren (durch die Meister bzw. durch die Abteilungsleiter) sowie die verhaltensbedingten Kündigungen. Im Betriebsrat war erwogen worden, statt der Entlassungen die Durchführung von Kurzarbeit zu verlangen; schließlich hat man jedoch den Standpunkt des Managements übernommen, das Kurzarbeit bei der Arbeitsverwaltung aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungssituation in den verschiedenen Bereichen (teilweise Mehrarbeit) bei der Arbeitsverwaltung für nicht durchsetzbar hielt (Fall 8).

Auch ein größerer Pkw-Hersteller leitete (nach der Nutzung der normalen Fluktuation) zur Forcierung des Personalabbaus eine Entlassungsaktion ein, bei der Arbeitskräften gekündigt wurde, deren Leistungen für nicht zufriedenstellend gehalten wurden, die hohe Fehlzeiten aufgewiesen oder anderweitig unerwünschtes Arbeitsverhalten zeigten. Bei der Selektion wurden statistisch erfaßte Fehlzeiten und Veranlassungen zu Hilfe genommen. Vom Management waren hier neben personen- und verhaltensbedingten Kündigungen auch betriebsbedingte (unterhalb der 50-Mann-pro-Monat-Grenze) vorgesehen; der Betriebsrat bestand jedoch in solchen Fällen auf verhaltensbedingten Kündigungen, um sich so über die Prüfung der im Einzelfall vorzubringenden Entlassungsgründe Möglichkeiten zum Widerspruch vorzubehalten. Obwohl der Personalabbau hier insgesamt im Verlauf von etwa einhalb Jahren mehrere tausend Arbeitsplätze betraf, kam es ebenfalls nicht zu Massenentlassungen; ausschlaggebend dafür war in diesem Fall, daß ergänzend zu den sonstigen Personalabbaumaßnahmen Aufhebungsverträge in größerem Umfang abgeschlossen wurden (Fall 2)<sup>29</sup>.

Während in den beiden skizzierten Fällen personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen — neben anderen Formen des Personalabbaus — im Vordergrund stan-

29 Die empirischen Daten erlauben hier nicht, den Anteil der Entlassungen am gesamten Personalabbau anzugeben; er dürfte jedoch um einiges geringer als im zuvor dargestellten Fallbeispiel gewesen sein.



den, wurden in einem anderen Betrieb explizit betriebsbedingte Entlassungen durchgeführt, die jedoch so dimensioniert wurden, daß keine Anzeigepflicht bei der Arbeitsverwaltung entstand.

Dieser Betrieb hat Zulieferfunktion für den Nutzfahrzeugbau, insbesondere für Baufahrzeuge. Die reduzierte Bautätigkeit und die damit verbundene verminderte Investitionsneigung der Bauidustrie bedingen indirekt — im Vergleich zur konjunkturellen Entwicklung insgesamt — bereits relativ früh einen Auftrags- und Absatzrückgang. Dieser machte sich bereits im Sommer 1973 bemerkbar; gegen Ende dieses Jahres kam es jedoch noch einmal zu einem kurzfristigen Auftragsschub, so daß damals eine aktive Personalabbau-Politik nicht notwendig wurde. Anfang 1974 wurden dann Unternehmen und Betriebsrat mit einem schroffen Auftragsseinbruch konfrontiert, der in einzelnen Bereichen einen Produktionsrückgang bis zu 75 % zur Folge hatte. Maßnahmen wie verstärkte Lagerhaltung, Rücknahme von Fremdaufträgen, Abbau von Mehrarbeit schienen nicht mehr ausreichend; Kurzarbeit konnte — wie bereits weiter oben geschildert — in diesem Fall gegenüber der Arbeitsverwaltung nicht in ausreichendem Umfang durchgesetzt werden (eine Vollbeschäftigung aller Arbeitnehmer im Betrieb schien für absehbare Zeit nicht gewährleistet; der Arbeitsmarkt war damals noch nicht durch hohe Arbeitslosigkeit belastet). Deshalb wurden zu Beginn des Jahres 1974 in zwei Etappen jeweils knapp 50 Arbeitskräfte entlassen. Aufgrund der — im Vergleich zu den großen Automobilwerken — geringen Betriebsgröße (ca. 1200 Beschäftigten) konnte hier innerhalb von zwei Monaten der Personalstand allein durch betriebsbedingte Entlassungen um gut 8 % verringert werden, ohne daß es zu Massenentlassungen gekommen wäre. Da hier einerseits bereits seit längerer Zeit eine eher rückläufige, wenn auch schwankende Geschäftsentwicklung zu verzeichnen war, was zu entsprechend vorsichtigen Personaldispositionen führte, andererseits sich der Absatz dann stabilisierte, wozu die nicht ausschließliche Abhängigkeit des Betriebs vom Nutzfahrzeugbau beitrug, waren weitere Entlassungen bis Herbst 1975 nicht erforderlich.

Der Betriebsrat hätte — in diesem Fall zusammen mit dem Management — statt der Entlassungen lieber Kurzarbeit durchführen lassen; da dies jedoch durch die Entscheidung der Arbeitsverwaltung verhindert wurde, und andere Alternativen nicht zur Verfügung standen, legte er insgesamt gegen die betriebsbedingten Kündigungen keinen Widerspruch ein. Dabei hat sich der Betriebsrat vom Management nicht aktiv in die Auswahl der zu Entlassenden einschalten lassen; umgekehrt hat er jedoch die Selektion des Betriebs überprüft und gegebenenfalls in Einzelfällen Widerspruch eingelegt. Betroffen waren zum einen Arbeitskräfte, die über die Altersgrenze hinaus noch beschäftigt waren, zum anderen solche mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zwei Jahren; zusätzlich wurden soziale Kriterien mitberücksichtigt (Fall 6).

Den skizzierten Entlassungsaktionen ist gemeinsam, daß sie jeweils relativ früh in der Abschwungphase stattfanden.<sup>30</sup> Verdeutlicht wurde auch das unterschiedliche Potential von Entlassungen unterhalb der Meldepflichtgrenze; während ein 1.000-Mann-Betrieb innerhalb von zwei Monaten seinen Beschäftigtenstand um 10 % reduzieren kann, kann ein Großbetrieb mit 10.000 Beschäftigten seine Belegschaft diese Weise nur um 1 % vermindern. Den relativ kleinen Unternehmen ist es deshalb weitgehend gelungen, den für erforderlich gehaltenen Personalabbau über Nutzung der Fluktuation und nicht meldepflichtige Entlassungen durchzuführen; bei den Großunternehmen wären dagegen Massenentlassungen erforderlich gewesen, wenn nicht — die im einzelnen noch zu untersuchenden — Abfindungsaktionen durchgeführt worden wären.

Ein besonderer Aspekt ist dabei, daß ab dem Zeitpunkt, zu dem Abfindungsangebote vom Betrieb vorgelegt wurden, andere Formen des Personalabbaus weitgehend nicht mehr durchführbar waren. Die betreffenden Betriebsräte ließen betriebsbe-

<sup>30</sup> Der relativ frühe Zeitpunkt der Entlassungen reflektierte sicherlich auch das betriebliche Interesse an der Nutzung der (Neben-)Effekte der Disziplinierung und Arbeitsintensivierung, durch die das Kosten-Ertrags-Verhältnis verbessert wird, was gerade in einer krisenhaften Entwicklung von besonderer Bedeutung ist.

dingte Kündigungen ohne Abfindungszahlung dann nicht mehr zu und auch personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen wurden nur noch in Ausnahmefällen (z. B. bei berechtigter fristloser Kündigung) akzeptiert. Gerade zum Höhepunkt der Personalabbauaktionen ist es daher in den großen Automobilfirmen kaum mehr zu Entlassungen aufgrund von Arbeitgeber-Kündigungen gekommen, ebenso wie auch die »normale« Fluktuation sich sehr stark reduzierte.

Betroffen waren von den Entlassungen, seien sie nun über personenbezogene oder über betriebsbedingte Kündigungen erfolgt, vor allem jene Arbeitskräftegruppen, die auch sonst an der Fluktuation am stärksten beteiligt waren. Das betriebliche Interesse richtete sich in erster Linie auf den Abbau von Arbeitskräften aus der Produktion und hier speziell auf diejenigen, die in der sogenannten direkten Produktion eingesetzt waren. Dabei handelte es sich vorwiegend um un- bzw. kurzzeitig angelernte Arbeitskräfte, teilweise auch um ältere Arbeitnehmer, soweit sie nicht unter einen besonderen tarifvertraglichen Kündigungsschutz fielen. Da eine kurze Betriebszugehörigkeit durchweg — zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite kaum umstritten — ein wichtiges Auslesekriterium darstellte, waren auch von den Entlassungen vor allem ausländische Arbeitskräfte in überproportionalem Maße betroffen. Auf die Struktur des Personalabbaus wird im folgenden Abschnitt noch etwas näher einzugehen sein.

### 3. Personalabbau insgesamt — Größenordnung, Struktur und Verlauf

Wie bereits mehrfach angedeutet, ist es in nahezu allen erfaßten Unternehmen aus der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer in den Jahren 1974/75 neben dem teils extensiven Einsatz anderer beschäftigungspolitischer Maßnahmen auch zu einem erheblichen Personalabbau gekommen. Dabei wird sich zeigen, daß einzelne Unternehmen ihren Personalstand während der betrieblichen Abschwungphase sehr viel stärker verringert haben, als dies aus den Jahreszahlen über die Beschäftigungsentwicklung in der gesamten Branche hervorgeht.

Darüber hinaus läßt sich feststellen, daß vom Personalabbau — gleich in welchen Formen er jeweils hauptsächlich erfolgte — verschiedene Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Maße betroffen waren. Es ist daher zu versuchen, die Struktur des Personalabbaus und die dadurch bedingten Veränderungen in der Arbeitskräftestruktur der Unternehmen zu erfassen sowie auf einige damit verbundene beschäftigungspolitische Probleme nach Abschluß der Personalabbau-Politik zu verweisen.

#### *a) Größenordnung des Personalabbaus*

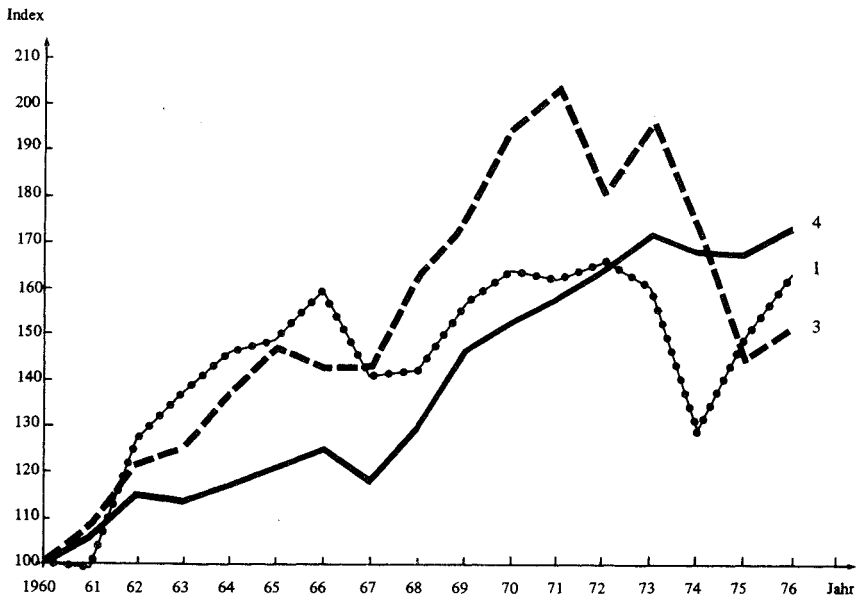
Der Personalabbau während der Absatzkrise muß auf dem Hintergrund der längerfristigen Beschäftigungsentwicklung der Unternehmen gesehen werden. In der Nachkriegszeit waren die Belegschaften bis Anfang der 70er Jahre im Rahmen der fast un-

unterbrochenen Ausdehnung der Produktion<sup>31</sup> — trotz erheblicher Produktivitätsfortschritte — ebenfalls stark vergrößert worden. Einen ersten bedeutsameren Einschnitt hatte es 1966/67 gegeben; danach setzte sich jedoch der Expansionstrend fort.

Schaubild C 10 zeigt die Entwicklung der Gesamtbelegschaft in drei großen Automobilunternehmen seit 1960. Dabei werden sowohl gemeinsame Trends in der Entwicklung, als auch spezifische Unterschiede zwischen den Unternehmen erkennbar.

In zwei der Unternehmen war der Beschäftigungsrückgang in den Jahren 1966/67 relativ unbedeutend und die danach einsetzende Expansion recht stark ausgeprägt, während im Fall 1 1967 der Personalstand recht deutlich zurückging und danach nicht mehr sehr weit über das bereits 1966 erreichte Niveau hinaus anstieg.

**Schaubild C 10: Belegschaftsentwicklung\* seit 1960 in drei Unternehmen der Automobilindustrie (Fälle 1, 3 und 4).**



\* Indexwerte 1960 = 100; jeweils Belegschaftsstand am Jahresende

31 Vgl. dazu oben Teil C, Kapitel I.

In den beiden Unternehmen 1 und 3 war bis Anfang der 70er Jahre die Beschäftigungsexpansion stärker ausgeprägt als in Fall 4; nach teils gegenläufigen Entwicklungen zwischen 1970 und 1973 gab es in den ersten beiden Unternehmen einen sehr stark ausgeprägten Rückgang in der Beschäftigtenzahl; sie sank auf das Anfang bzw. Mitte der 60er Jahre erreichte Niveau.

Langsamer, jedoch vor allem sehr viel stetiger verlief die Entwicklung der Beschäftigtenzahl in Unternehmen 4; hierbei ist besonders bemerkenswert, daß in der jüngsten Wirtschaftskrise der Beschäftigungsrückgang (1973 auf 1975) sehr viel schwächer ausgeprägt war als in den beiden anderen Unternehmen. Der negative Konjunkturausschlag war hier geringer als 1966/67 und war relativ rasch wieder überwunden, während sich in den beiden anderen Unternehmen der deutliche Abschwung — zeitlich verschoben — über etwa zwei Jahre hinstreckte.<sup>32</sup>

Die Beschäftigtenentwicklung seit 1970 bis zur Rezession verlief in den untersuchten *Unternehmen aus der Automobilindustrie* unterschiedlich: so gab es beispielsweise den bisher höchsten Belegschaftsstand vor der Wirtschaftskrise 1973/74 in einem Unternehmen 1971, bei dreien im Jahre 1972 und bei dem nur wenig von der jüngsten Absatzkrise betroffenen Unternehmen 4 im Jahre 1973. (Zahlen jeweils für das Ende des Geschäftsjahres, das in einem Fall nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmt).

In Tabelle C 9 wurde jeweils der vor der Rezession erreichte höchste Belegschaftsstand als 100 gesetzt und die Größe der Gesamtbelegschaft in den übrigen Jahren darauf bezogen. Die Daten geben einen groben Überblick über das Ausmaß und auch das Tempo des Personalabbaus bzw. über die Länge der jeweiligen Abschwungsphase.

Die tatsächlichen kurzfristigen Personalentwicklungen sind damit allerdings nur ungenügend erfaßt, da die oberen bzw. unteren Wendepunkte der Entwicklung innerhalb des Jahres und nicht beim — in dieser Hinsicht zufälligen — Ende des (Geschäfts-)jahres liegen. Dennoch wird der unterschiedliche Umfang des Personalabbaus deutlich:

- In dem Unternehmen, das weitgehend eine Stabilisierung des Personalstands durchsetzen konnte, reduzierte sich die Belegschaft 1974 nur um knapp 3 % und blieb im Jahr darauf fast stabil und weitete sich dann wieder aus. Auf eine aktive Personalabbau-Politik konnte daher verzichtet werden (Fall 4).
- Relativ gering war die Reduktion der Belegschaft auch bei einem der Nutzfahrzeug-Hersteller; sie betrug hier 8,5 % des bisher höchsten Belegschaftsstands, der hier bereits 1972 erreicht war. Die Personalentwicklung war hier während der Krisenjahre durch ein Auf und Ab gekennzeichnet; der Personalabbau von einem Jahr zum anderen betrug maximal 6 % des Vorjahresbestands (Fall 5).
- Sehr viel stärker ausgeprägt war der Personalabbau bei den übrigen, hauptsächlich im Pkw-Sektor tätigen Herstellern. In einem Fall reduzierte sich die Belegschaft im Verlauf von drei Jahren um mehr als 30 %, im anderen im Verlauf von vier Jahren (mit einer zwischenzeitlichen Aufstockung) um knapp 30 % und schließlich im letzten Fall innerhalb von zwei Jahren um knapp ein Viertel (Fälle 2, 3 und 1).

Ein Personalabbau in der Größenordnung, wie er in den drei zuletzt genannten Unternehmen erfolgte, war nur über eine aktiv auf dieses Ziel gerichtete Beschäftigungspolitik zu erreichen. Aufgrund des rezessionsbedingten Fluktuationsrückgangs reichten Einstellungssperren nicht aus und aufgrund der Größe der Unternehmen war auch das Potential von Entlassungen unterhalb der Meldepflichtgrenze nicht genügend, um diese Personalreduktion zu erreichen. Um Massenentlassungen zu ver-

---

32 Nach den vorliegenden Daten über die Branchenentwicklung ist der Fall des Unternehmens 4 relativ untypisch und eignet sich — wegen des andersartigen Verlaufs der Geschäftstätigkeit — kaum für eine Analyse der betrieblichen Beschäftigungspolitik bei erheblichem Absatzrückgang. Dieses Fallbeispiel wurde und wird in dieser Arbeit nur gelegentlich zu Vergleichszwecken herangezogen. Voraussetzungen und Formen der hier betriebenen Stabilisierungspolitik wurden in einer anderen Arbeit aus dem ISF näher analysiert; vgl. H. G. Mendius, W. Sengenberger, *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik*, 1976.

meiden, wurde daher der größte Teil des Personalabbaus über Aufhebungsverträge erreicht.

Zusammengenommen hatten die hier erfaßten fünf Unternehmen den bisher höchsten Belegschaftsstand Ende 1973; dieser wurde bis Ende 1974 um knapp 9 % und bis Ende 1975 um weitere 6 % verringert. Insgesamt sind in diesem Zeitraum knapp 50.000 Arbeitsplätze verloren gegangen.<sup>33</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsentwicklung in den einzelnen Unternehmen sowie der durch die Erfassung von Bestandszahlen am Jahresende teilweise verdeckten Personalbewegungen ist davon auszugehen, daß eine erheblich höhere Zahl von Arbeitskräften in diesem Zeitraum vom Personalabbau betroffen war.<sup>34</sup>

**Tabelle C 9:** Entwicklung der Beschäftigtenzahl in fünf erfaßten Unternehmen der Automobilindustrie 1970 - 76 (Indexwerte: Höchstwert vor der Krise = 100)

Unternehmen (Fall)	J a h r						
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
1	99,1	97,9	100,0	96,7	77,8	89,8	98,8
2	86,0	84,5	100,0	92,0	85,4	68,7	74,9
3	95,8	100,0	89,3	96,6	85,6	71,4	74,8
4	88,9	91,5	95,5	100,0	97,3	97,2	100,3
5	74,5	81,5	100,0	95,0	97,3	91,5	97,1
zusammen	94,8	97,2	97,4	100,0	91,3	86,0	90,7
jährliche Zu-/Abnahme insgesamt (absolut, in 1000)	-	+8,5	+0,6	+9,1	-30,3	-18,2	+16,4

33 Diese Zahlen sind nicht unmittelbar mit der weiter oben (vgl. Teil C, Kapitel I, Tabelle C 4) dargestellten Statistik über die Beschäftigtenentwicklung in der Automobilindustrie vergleichbar, da dort nur die für den Fahrzeugbau geltenden Angaben erfaßt sind, während hier teilweise auch Beschäftigte der erfaßten Unternehmen aus anderen Branchen enthalten sind. Übereinstimmend ergibt sich der bisher höchste Beschäftigtenstand für das Jahr 1973; im gesamten Fahrzeugbau der Bundesrepublik war jedoch die negative Beschäftigtenentwicklung 1975 stärker als 1974, während im Durchschnitt der hier erfaßten Unternehmen 1974 mehr Arbeitsplätze verloren gegangen sind.

34 So entsteht beispielsweise der Saldo Beschäftigtenentwicklung im Jahr 1975 aus einer Zunahme um rund 7.000 Arbeitskräfte in einem und durch einen Arbeitsplatzverlust von rund 25.000 in den anderen Unternehmen.

Verschiedenartige Absatz- und sonstigen Bedingungen schlagen sich auch bei den wenigen, aus dem großen Bereich der *Zulieferer* für die Automobilindustrie erfaßten Unternehmen in Unterschieden im Ausmaß und in der Zeitstruktur der Beschäftigtenreduktion nieder; dies umso mehr, als diese Betriebe zumeist nur mit einem Teil ihrer Produktion auf die Kraftfahrzeugindustrie ausgerichtet sind. In einigen Fällen war es — zumeist aufgrund einer explizit darauf gerichteten betrieblichen Beschäftigungspolitik — möglich, durch interne Umsetzungen von Arbeitskräften zwischen Bereichen unterschiedlicher Konjunktur den durch Absatzrückgang im Kraftfahrzeug-Bereich erzeugten Druck auf den Personalabbau zu vermindern.

Solche Versetzungen spielten beispielsweise in einem Betrieb eine Rolle, der mit rund einem Viertel seiner Produktion auf die Kraftfahrzeugindustrie ausgerichtet ist; dennoch wurde hier die Belegschaft zwischen Ende 1973 bis Mitte 1975 um rund 12 % verringert; rund ein Fünftel des Personalabbaus erfolgte über Entlassungen (unter Anwendung von Leistungskriterien), vier Fünftel über die Nutzung der (hier relativ hohen) Fluktuation über einen längeren Zeitraum hinweg bei gleichzeitiger Verstärkung interner Umsetzungen innerhalb und zwischen den Unternehmensbereichen, die im übrigen fluktuationsverstärkende Wirkungen hatte (Verschlechterung der Arbeitsbedingungen etc.) (Fall 8).

Bei einem hauptsächlich für den Nutzfahrzeug-Sektor tätigen Betrieb kam es zwischen Mitte 1973 und Ende 1974 ebenfalls zu einer Personalreduktion um 12—15 %; neben der Nutzung der »normalen« Fluktuation spielten hier zwei Entlassungsaktionen (unterhalb der Meldepflicht-Grenze) sowie eine deutliche Verstärkung der Fluktuation (bedingt durch Kurzarbeit, Entlassungen) eine wichtige Rolle. 1975 verbesserte sich hier die Auftragslage erheblich, so daß es wieder zu Neueinstellungen (Zugänge um rund 10 %) und schließlich zu einer Belegschaftsausweitung (wegen weiterer Abgänge nur um rund 4 %) kam (Fall 6).

In einem weiteren größeren Unternehmen, dessen Produktionsstätten auf mehrere Standorte verteilt sind und das mit einem größeren Teil seiner Produktion auf den Pkw-Sektor ausgerichtet ist, war — mitbedingt durch eine spezifische Absatzmarktentwicklung (allmählicher Auflösung einer monopolartigen Stellung auf dem Absatzmarkt) — bereits seit Anfang der 70er Jahre ein Personalrückgang zu verzeichnen. Der Belegschaftsstand wurde innerhalb von rund dreieinhalb Jahren um etwa 27 % verringert, was einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang um knapp 8 % entspricht. Dieser Personalabbau konnte ausschließlich über die Nutzung der Fluktuation (ohne absolute Einstellungssperre) bewältigt werden. Mit dafür ausschlaggebend war, daß der Personalbedarf sich bereits verringerte, als die Lage auf dem Arbeitsmarkt noch günstig war und daß der Betrieb in bestimmten Produktionsbereichen recht hohe Fluktuationsquoten aufzuweisen hatte. So lag die Fluktuationsquote bei ausländischen Produktionsarbeitern bei 50 % bis 60 %; diese Arbeitskräfte stellten rund die Hälfte der Produktionsarbeiter, davon waren wiederum rund die Hälfte Frauen (Fall 9).

In einem einzigen der erfaßten Unternehmen aus der Zulieferindustrie, das allerdings nur mit einem vergleichsweise geringen Teil seiner insgesamt sehr vielfältigen Produktion auf die Kraftfahrzeugindustrie ausgerichtet ist, kam es im Verlauf der Rezession zu einem Antrag auf Massenentlassungen bei der Arbeitsverwaltung. Dieser wurde für erforderlich gehalten, als Kurzarbeit nicht mehr ausreichte und auch interne Umsetzungen aufgrund von krisenbedingten Absatzrückgängen in mehreren Unternehmensbereichen nicht mehr genügten. Durch die Massenentlassungen sollte der Belegschaftsstand dieses — im Vergleich zu anderen Zulieferern — großen Unternehmens relativ kurzfristig um 6 %—7 % reduziert werden.<sup>35</sup> (Fall 10).

Die skizzierten Fälle zeigen, daß — trotz der mehr oder weniger extensiven Nutzung anderer beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen — in den meisten der untersuchten Unternehmen ein Personalabbau erheblichen Ausmaßes stattgefunden hat. Von dem allgemeinen konjunkturellen Abschwung seit etwa Mitte 1973

35 Bedauerlicherweise liegen uns zu diesem Fall keine detaillierteren Unterlagen vor; insbesondere war nicht zu ermitteln, inwieweit sich dieser Personalrückgang auf den Kraftfahrzeug-Sektor bezog und wie die Entlassungsaktion im einzelnen abgelaufen ist.

waren alle Unternehmen betroffen, jedoch ergaben sich aufgrund des Durchschlagens je spezifischer Absatz- und Arbeitsmarktbedingungen sehr unterschiedliche Größenordnungen und Zeitstrukturen beim Personalabbau.

### *b) Betroffene Beschäftigtengruppen*

Bei aller Unterschiedlichkeit in Ausmaß und Zeitstruktur des Personalabbaus hatte dieser in allen erfaßten Unternehmen — nach den vorliegenden quantitativen Daten sowie den ergänzenden Aussagen von Management und Betriebsräten — eine relativ ähnliche Struktur nach verschiedenen Beschäftigtengruppen. Stets waren Arbeiter mehr betroffen als Angestellte, Un- und Angelernte mehr als Facharbeiter bzw. Akkordlöhner mehr als Zeitlöhner, und in allen Betrieben, die in nennenswertem Umfang ausländische Arbeitskräfte beschäftigten, traf diese der Arbeitsplatzverlust in überproportionalem Maße.

Diese Struktur deutete sich bereits bei der Aufschlüsselung der Fluktuationsabgänge wie der Entlassungen an; sie hat sich jedoch auch dort nicht entscheidend verschoben, wo ein großer Teil des Personalabbaus über den formal freiwilligen Abschluß von Aufhebungsverträgen durchgeführt wurde.<sup>36</sup>

In Tabelle C 10 sind die Abbaquoten verschiedener Beschäftigtengruppen bei zwei großen Unternehmen aus der Automobilindustrie dargestellt : erfaßt ist jeweils die Phase des hauptsächlichsten Personalabbaus, die im Fall 1 knapp ein Jahr früher als in Fall 3 lag; in beiden Unternehmen dauerte diese Abschwungphase eineinhalb bis zwei Jahre. In beiden Fällen ist die Abgangsquote bei den Arbeitern etwa vier bis fünfmal so hoch wie bei den Angestellten.

Übereinstimmend hatten die ausländischen Arbeiter die höchsten Abgangsquoten: in einem Fall verloren mehr als die Hälfte, im anderen fast zwei Drittel der vor dem Abschwung beschäftigten ausländischen Arbeitskräfte ihre Arbeitsplätze (wobei im Fall 3 der Anteil der Ausländer an den Arbeitern um einiges geringer war als im Fall 1). Im Unternehmen 1 wurden damit zwei Drittel, im Fall 3 etwa 40 % des Belegschaftsabbaus bei den Arbeitern durch das Ausscheiden ausländischer Arbeitskräfte bewirkt.

Auch bei den Frauen waren die Abgangsquoten überdurchschnittlich hoch, obwohl diese Arbeitskräftegruppe nur einen kleinen Anteil (unter 10 %) aller Arbeiter ausmachte und nur teilweise direkt in der Produktion eingesetzt war, das heißt zum anderen Teil zum insgesamt weniger betroffenen sogenannten indirekt produktiven Bereich zählte.<sup>37</sup>

Unter den Arbeitern hatten die deutschen Männer die relativ geringste Abgangsquote; sie lag jedoch immer noch fast doppelt so hoch wie die bei den Angestellten. Diese relativ niedrige Abgangsquote bei den deutschen Männern (wie auch bei den Zeitlöhnern) deuten auf einen größeren Schutz der Facharbeiter, die in beiden Beschäftigtenkategorien einen überproportionalen Anteil haben, gegenüber einem Arbeitsplatzverlust hin.

Aus Tabelle C 10 geht weiter hervor, daß der Personalabbau in den beiden Unternehmen trotz ähnlicher Größenordnung (Verminderung des Personalbestands um jeweils rund ein Viertel) auf recht unterschiedliche Weise bewältigt worden ist. Im Unternehmen 3 wurden rund vier Fünftel der Personalabgänge über Aufhebungsverträge veranlaßt, in Unternehmen 1 war dieser Anteil dagegen nur etwa halb so hoch: nur bei knapp zwei Fünftel der Abgänge wurde ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen.

36 Auf die Mechanismen, über die dies bei dieser Form des Personalabbaus vermittelt wird, ist weiter unten in Kapitel V noch etwas näher einzugehen.

37 In einem der Zulieferbetriebe, der zu einem größeren Anteil Frauen in der Produktion eingesetzt hatte, waren diese — und darunter wieder vor allem ausländische Arbeiterinnen — in noch höherem Maße vom Personalabbau betroffen.

**Tabelle C 10:** Abbau verschiedener Beschäftigtengruppen in zwei Unternehmen der Automobilindustrie <sup>†)</sup> – insgesamt und über Aufhebungsverträge (= AHV) (Angaben in %)

	F a l l 1			F a l l 3		
	Personalabbau			Personalabbau		
	insges.	über AHV	Anteil AHV am Abbau	insges.	über AHV	Anteil AHV am Abbau
G e s a m t	-22,8	8,7	38,1	-26,0	20,9	79,7
Angestellte	- 6,7	1,6	24,0	- 7,9	7,5	95,4
Arbeiter	-27,1	10,7	39,3	-29,1	22,7	79,2
davon:						
deutsche Männer	-12,1			-20,6	KA	KA
deutsche Frauen	-25,9	3,0	21,5			
ausländ. Frauen	-39,7			-66,0	KA	KA
ausländ. Männer	-57,6	27,5	48,5			
Akkordlöhner	KA	KA	KA	-35,8	KA	KA
Zeitlöhner	KA	KA	KA	-19,9	KA	KA
Auszubildende	- 8,5	KA	KA	+ 1,4	KA	KA

†) Erfasst ist jeweils die hauptsächliche Phase des Personalabbaus, die im Unternehmen 1 etwa ein Jahr früher als im Unternehmen 3 lag; in beiden Unternehmen dauerte diese Phase rund zwei Jahre. Die Personalabbaquoten bei den Angestellten sowie bei den deutschen Arbeitern (Fall 1) bzw. den Zeitlöhnern (Fall 3) sind in Wirklichkeit noch höher anzusetzen, daß der Personalabbau bei diesen Beschäftigtengruppen noch weiter lief, als der Personalstand insgesamt sich stabilisierte bzw. wieder leicht erhöht wurde. So sind beispielsweise in Unternehmen 1 weitere 3,8 % der Angestellten und 3,6 % der männlichen deutschen Arbeiter (jeweils bezogen auf den Personalstand vor Beginn der Abschwungphase) nach dem betrachteten Zeitraum über Aufhebungsverträge ausgeschieden. Bei Unternehmen 3 bezieht sich die Abgangsquote bei den Angestellten nicht auf den Personalstand zu Beginn der gesamten Phase, sondern auf den Zeitpunkt mit dem höchsten Personalstand dieser Beschäftigtengruppe (etwa ein halbes Jahr nach Beginn der Abschwungphase).

Unter anderem dürften dafür zwei, mit der Arbeitsmarktsituation zusammenhängende Faktoren ausschlaggebend gewesen sein:

- In Unternehmen 1 wurde der Personalabbau um ein Jahr früher als in Unternehmen 3 eingeleitet, d. h. zu einer Zeit vor der Rezession, als die Arbeitsmarktchancen noch einigermaßen günstig waren.
- Das hier erfaßte Werk des Unternehmens 1 liegt in einem industriellen Ballungsgebiet, während bei Unternehmen 3 Standorte mit relativ geringer Arbeitsmarktkonkurrenz überwiegen; die bei hoher Arbeitskräftenachfrage für Unternehmen 3 günstigere Situation wirkte sich in der gegebenen Lage, die einen Personalabbau erforderlich machte, negativ aus.

Beide Faktoren zusammen schlugen sich in geringeren Quoten freiwilliger, nicht durch Abfindungsangebote induzierter Abgänge bei Unternehmen 3 nieder.



Gleichzeitig werden bestimmte Unterschiede zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen deutlich:

Während bei Unternehmen 3 fast alle Angestellten und ein geringerer, wenn auch ebenfalls hoher Anteil der Arbeiter über einen Aufhebungsvertrag ausschied, hatten in Unternehmen 1 die Aufhebungsverträge bei den Angestellten eine relativ geringere Bedeutung als bei den Arbeitern. In Unternehmen 1 gab es bei den Angestellten in der Abschwungphase noch relativ hohe Quoten freiwilliger Abgänge (unter Umständen mit veranlaßt durch den eingeleiteten Personalabbau bei den Arbeitern); Aufhebungsverträge wurden den Angestellten zunächst nicht angeboten. In Unternehmen 3 wurde dagegen zunächst der Personalstand bei den Angestellten noch leicht erhöht, als die Beschäftigtenzahl in der Produktion — im wesentlichen durch Nutzung der Fluktuation — bereits vermindert wurde. Als auch die Angestelltenzahl verringert werden sollte, war dies nur dadurch möglich, daß man sie in die aktive Personalabbau-Politik über Abfindungsangebote einbezog.

Im übrigen ist beiden Fällen gemeinsam, daß Personalabbau (teilsweise einschließlich Abfindungsangeboten) bei den Angestellten noch weiterlief, als der Beschäftigtenstand sich insgesamt stabilisierte und bei den Arbeitern wieder Fluktuationsersatz eingestellt wurde. Ähnliches gilt im übrigen auch für die qualifizierten deutschen Facharbeiter oder langjährig Angelernten; auch hier wurde noch Personalabbau betrieben, als die Produktion bereits wieder hochgefahren werden konnte.

Insgesamt gesehen zeigte sich also, daß die Konjunkturabhängigkeit verschiedener Teilbelegschaften beträchtlich variiert und daß das Anpassungsvolumen über Personalabbau — ebenso wie bei den meisten Arbeitszeitmaßnahmen — im direkt produktiven Bereich weit höher lag als im sogenannten indirekt produktiven (z. B. Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Qualitätskontrolle etc.).

Darüber hinaus ergab sich, daß auch die Zeitstruktur des Personalabbaus bei verschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich war. Etwas vereinfacht: diejenigen Beschäftigtengruppen, die am stärksten verringert wurden, waren auch zuerst vom Arbeitsplatzverlust betroffen. Exemplarisch läßt sich dies an der unterschiedlichen Personalentwicklung bei Arbeitern und Angestellten während der Abschwungphase darstellen.

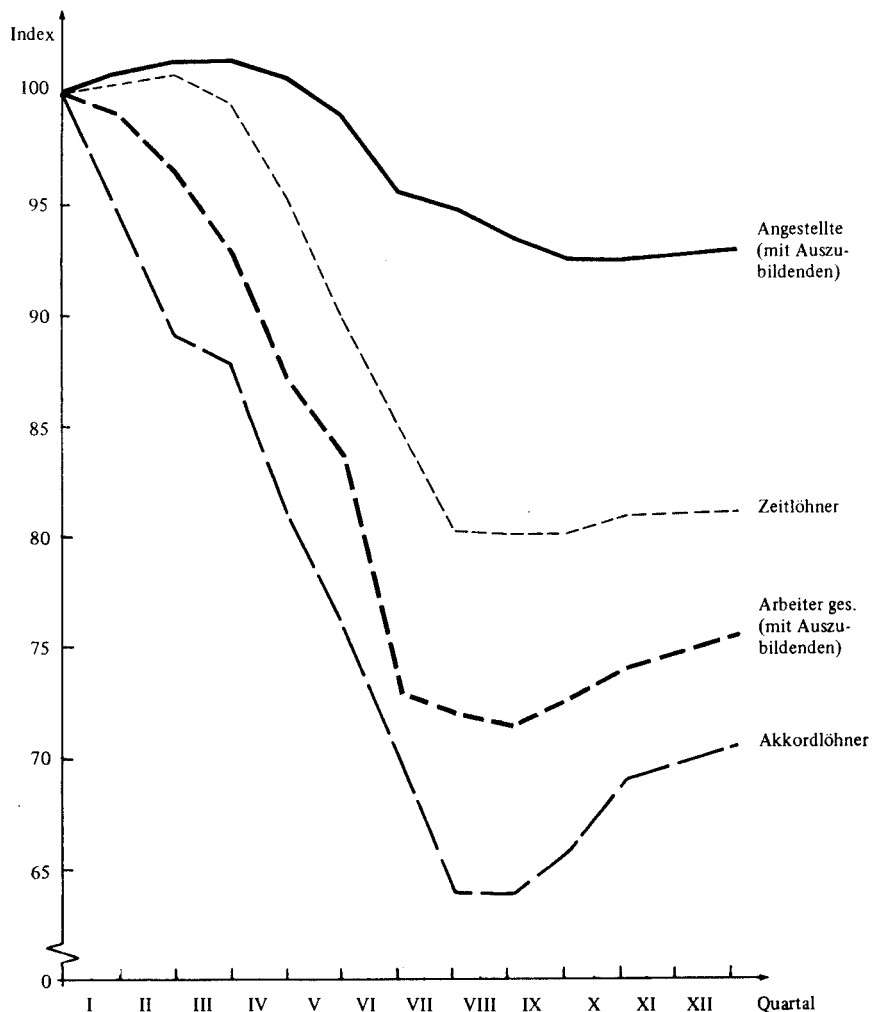
Während nach Einsetzen des Absatz- und Produktionsrückgangs die Arbeiterbelegschaft ständig und recht deutlich absank, nahm die Angestelltenzahl im ersten Rezessionjahr während der ersten Monate sogar noch leicht zu, fiel dann gegen Jahresende auf die Bestandsgröße zu Beginn zurück und verminderte sich erst im zweiten Rezessionsjahr spürbar, wenn auch in weit geringerem Ausmaß als die der Arbeiter. Dann wurde die Angestelltenzahl noch weiterhin verringert, als aufgrund einer Verbesserung der Absatzlage die Produktion wieder hochgefahren werden konnte und die Zahl der Produktionsarbeiter bereits wieder — im Vergleich zum vorangegangenen Abbau allerdings geringfügig — erhöht wurde (Fall 3 — vgl. Schaubild C 11).

Die Daten über die Belegschaftsentwicklung aus einem anderen Unternehmen, die hier jedoch nur jahresweise vorliegen, verweisen auf eine ganz ähnliche Entwicklung. Dort wurde die Zahl der Angestellten im ersten Rezessionsjahr lediglich um 1 %, im zweiten Jahr um weitere 5,7 % und im Jahr darauf um weitere 1,7 % des Ausgangsbestands vor der Rezession verringert; die Zahl der Arbeiter sank im ersten Jahr um knapp 10 %, im zweiten um knapp 18 % und stieg im Folgejahr bereits wieder um fast 12 % an (Fall 1).

Ähnlich unterschiedliche Entwicklungen ließen sich auch zwischen Facharbeitern und Un-/Angelernten bzw. zwischen Zeitlöhnern und Akkordlöhnern feststellen. Bei Zeitlöhnern findet der Personalabbau zögernder statt und zieht sich über einen längeren Zeitraum hin, als bei den Akkordlöhnern.

Es zeigt sich also, daß nicht nur das Ausmaß, sondern auch das Tempo bzw. der Verlauf des Personalabbau-Prozesses bei verschiedenen Beschäftigtengruppen unterschiedlich strukturiert ist. Dies kann bedeuten, daß in einer relativ kurzen Abschwungphase der Personalabbau nur oder fast nur die unmittelbar in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte und von ihnen wiederum vor allem die Un-/Angelernten betrifft, während bei einer längeren rezessiven Entwicklung, wie sie in der Automobil-

**Schaubild C 11:** Entwicklung der Beschäftigtenzahl \* bei Arbeitern und Angestellten eines Automobilherstellers (Fall 3) während zwölf Quartalen.



\* Indexwerte – Anfangsbestand = 100

industrie seit Mitte 1973/Anfang 1974 zu verzeichnen war, schließlich auch die zunächst geschützteren Beschäftigungsgruppen in die betriebliche Personalabbau-Politik einbezogen werden.<sup>38</sup> Informationen aus erfaßten Unternehmen, die nur eine relativ kurze und schwache Abschwungphase durchliefen, bestätigen diesen Zusammenhang.

### c) Veränderungen in der Arbeitskräftestruktur

Personalabbau bei einer länger anhaltenden Absatzflaute resultiert aus dem betrieblichen Interesse, neben sonstigen variablen Produktionskosten Lohnkosten sowie andere durch das Bestehen von Arbeitsverhältnissen begründete Kosten einzusparen. Von daher könnte erwartet werden, daß zuerst und insgesamt überproportional die Zahl jener Arbeitskräfte vermindert wird, die relativ hohe Lohn- und Lohnnebenkosten aufweisen. Soweit feststellbar, war jedoch in allen Unternehmen das Gegenteil der Fall: Zuerst und überdurchschnittlich stark wurden die vergleichsweise billigen un- und angelernten Produktionsarbeiter vom Personalabbau betroffen, — gleichgültig über welche Mechanismen der Personalabbau im einzelnen bewirkt worden ist. Als ausschlaggebend dafür können mehrere, bereits erwähnte, Gründe gelten:

- Eine Drosselung des Produktionsprozesses trifft die Arbeitsplätze verschiedener Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Maße; der Arbeitsaufwand sinkt zunächst vor allem im sogenannten direkt produktiven Bereich (z. B. Teilefertigung, Bandmontage), in dem überwiegend kurzfristig angelernte Arbeitskräfte (darunter in mehr oder weniger großem Ausmaß ausländische Arbeitnehmer) eingesetzt sind, während sich eine Verminderung des Ausstoßes im indirekt produktiven Bereich (z. B. Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Reparatur und Instandhaltung usw.), in dem in größerem Ausmaße höher qualifizierte Angelernte und Facharbeiter arbeiten, weniger unmittelbar in einer Einsparung von Arbeitsplätzen niederschlägt. Teilweise kommt es hier sogar — zum Beispiel durch Umstellungen aufgrund der Produktionsdrosselung — zu einer (vorübergehenden) Ausweitung der Arbeitsaufgaben. Ähnliches gilt für die mit Angestellten besetzten Arbeitsplätze, — etwa für die Meister in der Produktion oder auch für größere Teile des Verwaltungspersonals.
- Insofern eine spätere Wiederausweitung der Produktion nicht von vorneherein ausgeschlossen wird (und dies ist nur selten der Fall!) und/oder nicht — mehr oder weniger zufällig — mit dem konjunkturellen Abschwung parallel laufende technisch-organisatorische Veränderungen zu einer »endgültigen« Einsparung entsprechender Arbeitsplätze führen, ist der Betrieb daran interessiert, die Verfügung über solche Arbeitskräfte zu erhalten, die insgesamt knappe, nicht ohne weiteres

<sup>38</sup> Dies ist sicherlich ein Faktor, der neben anderen im Verlauf der jüngsten Wirtschaftskrise zu einem allmählichen Anstieg der Arbeitslosigkeit bei Angestellten geführt hat. Inwieweit Rationalisierungen im Verwaltungsbereich schon länger eingeleitet waren und sich eher zufällig allmählich auswirkten, oder bewußt im Zuge des allgemeinen Beschäftigungsabbaus forciert wurden, ließ sich nicht ermitteln.

zu ersetzende Qualifikationen besitzen. Dies gilt vor allem für die auch während der Krise über den äußeren Arbeitsmarkt nur schwer rekrutierbaren Facharbeiter, jedoch auch für die innerbetrieblich ihnen oft gleichgestellten, höher qualifizierten Angelernten mit langer Tätigkeitserfahrung im Betrieb — insbesondere, insoweit der Betrieb in deren Qualifikation investiert hat — und schließlich auch für bestimmte Angestelltengruppen.<sup>39</sup>

- Darüber hinaus spielt bei allen Formen des Personalabbaus, bei denen — betrieblich veranlaßt oder nicht — ein freiwilliges Ausscheiden von Arbeitskräften von Bedeutung ist (»normale« Fluktuation, Abfindungsaktionen), das unterschiedliche Arbeitsmarktverhalten verschiedener Beschäftigungsgruppen mit eine wichtige Rolle. Offensichtlich sind nach wie vor bestimmte Beschäftigtengruppen, wie etwa die kurzfristig angelernten Produktionsarbeiter, (unter Umständen nur teilzeitbeschäftigte) Frauen in Hilfstätigkeiten etc., eher bereit, in der gegebenen Situation ihren Arbeitsplatz aufzugeben.<sup>40</sup>

Diese in ihrer Wirkung sich teilweise überlappenden und verstärkenden Faktoren führten im Rahmen des Anpassungsprozesses in der Automobilindustrie zu einer Veränderung der Arbeitskräftestruktur, die sich im wesentlichen durch eine Verschiebung der Relationen zwischen sogenannten »produktiven« und »unproduktiven« Arbeitskräften zugunsten der zweiten Gruppe beschreiben läßt und zog — abgesehen von Problemen des Arbeitskräfteeinsatzes — personalwirtschaftlich als problematisch angesehene Verschiebungen in der Lohnstruktur nach sich.

Zwar werden zuallererst und vorwiegend Arbeitsplätze in der direkten Produktion eingespart, die überwiegend mit Arbeitskräften besetzt sind bzw. waren, die — auf die eine oder andere Weise — verhältnismäßig leicht zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses gebracht werden können. Erreicht der Personalabbau jedoch ein größeres Ausmaß, werden eben auch Arbeitsplätze von Zeitlöhnern aus der Produktion und aus den indirekt produktiven Bereichen sowie solche von Angestellten aus der Produktion und aus der Verwaltung betroffen. Das mittel- bis längerfristige betriebliche Interesse, solche Fachkräfte zu halten, sowie deren geringe Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, führen zu einer Veränderung im Arbeitskräfteeinsatz durch innerbetriebliche Umsetzungen.

Solche Umsetzungen — etwa nach dem Kaskadenprinzip (Meister auf Vorarbeiterposten, Vor-/Facharbeiter auf Angelernten-Arbeitsplätze an Maschinen bzw. am Montageband usw.) sind unter bestimmten Voraussetzungen (evtl. Änderungskündigung, Zustimmung des Betriebsrats nach § 99 BetrVG) möglich, bringen jedoch — aufgrund bestehender tarifvertraglicher oder in Betriebsvereinbarungen festgelegter Lohngarantieregungen — für das Unternehmen unmittelbar keine entsprechenden Kostenentlastungen. Gerade im Zusammenhang mit dem Personalabbau während der Rezession und den dadurch mitverursachten Umsetzungsaktionen wurden auf Initiative der Betriebsräte die Lohngarantiefrieten durch Betriebsvereinbarungen auf bis zu zwei Jahre verlängert; zum Teil sind solche Regelungen inzwischen auch tarifvertraglich abgesichert.<sup>41</sup>

39 Unter Kostenaspekten wurden hier also kurzfristige gegenüber mittel- bis längerfristigen Einsparungsmöglichkeiten zurückgestellt.

40 Wie noch anhand der Abfindungsaktionen zu zeigen sein wird, stehen hinter dieser »freiwilligen« Bereitschaft zur Aufgabe des Arbeitsplatzes oft erhebliche Zwänge, so etwa bei Ausländern von außerhalb der EG der Entzug der Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis oder bei ihnen und bei anderen Gruppen die berechtigte Befürchtung, von sonst anstehenden Entlassungen bzw. Massenentlassungen ohnehin als erste betroffen zu sein, ohne daß dann noch auf Zeitpunkt und Bedingungen des Ausscheidens Einfluß genommen werden könnte.

41 Auf das Verfahren und die Problematik innerbetrieblicher Umsetzungen, die im Zuge der Beschäftigungsanpassung während der Rezession erhebliche Bedeutung hatten und darüber hinaus — im

Solche Veränderungen in der Lohn- und Gehaltskostenstruktur bzw. Verschiebungen zwischen der Arbeitskräfteeinsatz- und Lohnstruktur bleiben relativ unproblematisch, solange sie den Charakter einer *vorübergehenden Ausnahmeregelung* tragen. In einer länger anhaltenden Absatzkrise, wie sie 1973—1975 vor allem in Großunternehmen der Automobilindustrie eintrat, entstehen daraus jedoch erhebliche beschäftigungspolitische Probleme.

- Zum einen geht es dabei für den Betrieb darum, wieder zu personalwirtschaftlich »vertretbaren« bzw. günstigen Relationen zwischen verschiedenen Arbeitskräfte- und Lohngruppen zu kommen;
- zum anderen gilt es, die Gefahr abzuwenden, daß durch die Durchbrechung des Prinzips »gleicher Lohn für gleiche Arbeit« im Zusammenhang mit den Umsetzungen mit Lohngarantie die Legitimationsbasis für die Aufrechterhaltung eines differenzierten Lohn(anreiz)systems verlorengeht.<sup>42</sup>

Aus solchen Problemen resultiert bei einer Stabilisierung der Beschäftigung auf niedrigerem Niveau ein betriebliches Interesse an einer Wiederherstellung bzw. Verbesserung der Arbeitskräftestruktur im Sinne möglichst günstiger personalwirtschaftlicher Relationen zwischen verschiedenen Arbeitskräftegruppen.

Tabelle C 11 demonstriert in einigen Dimensionen die Verschiebungen in der Arbeitskräftestruktur in zwei Großunternehmen der Automobilindustrie während des absatzbedingten Personalabbaus.

Obwohl die Arbeitskräftestruktur in den beiden Unternehmen gewisse Unterschiede aufweist (höherer Anteil von Angestellten und ausländischen Arbeitskräften in Fall 1)<sup>43</sup> ergeben sich die gleichen Entwicklungstendenzen in der Abschwungphase: Der *Angestelltenanteil* steigt im Zuge des Personalabbaus deutlich an, wird dann jedoch in der Aufschwungphase wieder vermindert und dürfte sich in der weiteren Entwicklung tendenziell wieder dem Ausgangswert annähern.<sup>44</sup>

Die vergleichsweise geringe Quote der *Auszubildenden* wird ebenfalls in der Abschwungphase erhöht (da die Zahl der Auszubildenden praktisch konstant gehalten wird); im Fall 1 vermindert sie sich in hier

---

Zusammenhang mit der verstärkten Herausbildung innerbetrieblicher Teilarbeitsmärkte — eine zunehmende Rolle spielen, kann hier nicht näher eingegangen werden. Diese Thematik wird innerhalb anderer empirischer Teilprojekte im Rahmen des Forschungsprogramms zur betrieblichen Personalplanung sowie in theoretisch orientierter Perspektive innerhalb des Sonderforschungsbereichs 101 von der Arbeitsgruppe im ISF weiter verfolgt. Vgl. zum Beispiel Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung (Hrsg.), *Finanzierungsantrag für die Jahre 1978/79/80*, München, März 1977, Teilprojekt C 4, Forschungsfeld: Arbeitskräfteallokation im betrieblichen Teilarbeitsmarkt, S. 530 ff.

- 42 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.
- 43 Für die unterschiedlichen Relationen Arbeiter—Angestellte gibt es verschiedene, hier im einzelnen nicht interessierende, Ursachen; der wesentliche Grund liegt darin, daß sich die Zahlen im Fall 1 auf das Hauptwerk des Unternehmens einschließlich der dort angesiedelten Verwaltung beziehen, während im Fall 3 die gesamte Belegschaft des Unternehmens einbezogen ist.
- 44 Die Verringerung des Angestelltenanteils im Wiederaufschwung resultiert zwar hauptsächlich aus geringeren Einstellungsquoten als bei den Arbeitern; in beiden Fällen sind jedoch gegenüber dem Tiefpunkt der Gesamtbeschäftigung in diesem Sektor auch Arbeitsplätze eingespart worden. Ob dies langfristig im Zuge verstärkter technisch-organisatorischer Veränderungen zu einem Absinken der Angestelltenquoten unter das Ausgangsniveau vor der Krise führen wird, muß hier offen bleiben. Einiges spricht für jüngst verstärkte Rationalisierungsbemühungen in diesem Sektor; am Ende des betrachteten Zeitraums war jedoch der Angestelltenanteil noch höher als vor dem Abschwung.

**Tabelle C 11:** Entwicklung der Arbeitskräftestruktur in zwei Unternehmen der Automobilindustrie während der Abschwungphase\* (Angaben in %)

Arbeitskräfte- gruppe	(1) vor der Ab- schwungphase		(2) während der Abschwungphase				(3) im Wiederauf- schwung		Veränderung von (1) zu (3)	
	Fall 1	Fall 3	1. Jahr		2. Jahr		Fall 1	Fall 3	Fall 1	Fall 3
			Fall 1	Fall 3	Fall 1	Fall 3				
Angestellte	20,8	11,6	22,2	13,2	25,0	14,6	22,1	13,8	-8,4	-7,1
Arbeiter	77,4	86,9	75,8	85,1	72,8	83,3	75,9	83,9	-15,5	-24,6
davon:										
deutsche Männer	47,7	88,8	48,9	89,2	54,1	90,2	52,9	89,9	-4,4	-23,7
ausländ. Männer	23,1		20,1		12,6		17,1		-36,0	
deutsche Frauen	5,1	11,2	5,2	10,8	4,9	9,8	4,7	10,1	-21,5	-32,1
ausländ. Frauen	1,4		1,6		1,1		1,2		-28,9	
ausländ. Arbeits- kräfte zusammen	24,1	17,8	21,7	13,7	13,7	8,5	18,3	8,5	-35,6	-64,0
Auszubildende	1,9	1,5	2,0	1,7	2,2	2,1	2,1	2,3	-5,2	+15,1
<b>Insgesamt</b>	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,1	100,0	-13,8	-22,6
Entwicklung der Gesamt- belegschaft (Index)	100,0	100,0	92,6	88,7	77,4	74,0	86,2	77,4	-	-
Veränderung zum Vorjahr	-	+7,9	-7,4	-11,3	-16,4	-16,6	+11,3	+4,7	-	-

\* Die Phasen liegen bei den beiden Unternehmen zeitlich um etwa ein Jahr verschoben.

deutlicheren Wiederaufschwung, in Fall 3 steigt sie durch eine Erweiterung der Zahl der Ausbildungsplätze weiterhin an.

Komplementär dazu nimmt der Anteil der *Arbeiter* an der Gesamtbelegschaft im Abschwung deutlich ab, um dann wieder anzusteigen. Dabei hat sich in beiden Unternehmen vor allem die Quote der ausländischen, überwiegend direkt in der Produktion eingesetzten Arbeitskräfte vermindert.

Unterschiedliche Bedingungen auf den jeweiligen regionalen Teilarbeitsmärkten schlagen sich darin nieder, daß im Fall 1 im (früheren) Wiederaufschwung diese Arbeitskräftegruppe wieder in überdurchschnittlichem Maße anwächst, während dies beim zweiten Unternehmen nicht der Fall war. Bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit und der geringeren Personalexpansion dieses Unternehmens, bot der Arbeitsmarkt ausreichend deutsche Arbeitskräfte, zum Teil frühere Beschäftigte des Unternehmens; auf Grund der restriktiven Ausländerpolitik der Arbeitsverwaltung waren diese inzwischen teilweise abgewandert, während die deutschen in höherem Maße am jeweiligen Ort geblieben waren.

Diesen Veränderungen in der Arbeitskräftestruktur entsprechen die oben skizzierten Verschiebungen in der *Qualifikations- und Lohnstruktur*, woraus die dargelegten personalwirtschaftlichen Probleme resultieren.

Tabelle C 12 gibt einige Hinweise auf typische Entwicklungstendenzen bei der Qualifikations- und Lohnstruktur im Verlauf einer Abschwungphase. Eingegangen wird hier nur auf die Arbeiter; bei den Angestellten gab es lediglich eine geringfügige Strukturverschiebung zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten zugunsten der zweiten Gruppe.

Während der Abschwungphase vermindern sich die Anteile der Angelernten und auch der Ungelernten, während komplementär dazu die Facharbeiter ein erhöhtes Gewicht in der Belegschaft erhalten. Beim beginnenden Wiederaufschwung werden diese Relationen in Richtung auf die ursprüngliche Qualifikationsstruktur korrigiert; auf Grund der relativ bescheidenen Personalexpansion am Ende der Periode bleibt jedoch gegenüber der ursprünglichen Struktur ein Übergewicht der Facharbeiter erhalten.

Der Arbeitsplatzverlust in der gesamten Periode (einschließlich des Wiederaufschwungs am Ende) wurde zu mehr als zwei Dritteln von den Angelernten getragen; diese Qualifikationsgruppe ist überdurchschnittlich stark verringert worden (um 27 % gegenüber knapp 25 % bei den Arbeitern insgesamt). Auf Grund der geringen Zahl hatten die Ungelernten einen relativ niedrigen Anteil am Personalabbau, obwohl sie relativ noch stärker als die Angelernten davon betroffen waren. Die Zahl der Facharbeiter verminderte sich entsprechend in unterdurchschnittlichem Maße, die Verringerung dieser Qualifizierungsgruppe machte nicht ganz ein Viertel des Personalabbaus bei den Arbeitern aus.

Diese Strukturverschiebungen spiegeln sich auch in der Aufteilung nach Akkord- und Zeitlöhnern. Der Anteil der Akkordarbeiter an den Lohnempfängern vermindert sich im Abschwung und steigt dann im Wiederaufschwung an; komplementär dazu verläuft die Entwicklung bei den Zeitlöhnern.

Interessant ist auch die unterschiedliche Zeitstruktur der Entwicklung der verschiedenen Arbeitskräftegruppen: Der Personalabbau trifft zuerst in verstärktem Maße die Ungelernten und Angelernten bzw. den Akkordlohnbereich; aufgrund der anhaltend negativen Entwicklung werden dann jedoch auch die Facharbeiter bzw. Zeitlöhner in erhöhtem, sich dem Durchschnittswert für alle Arbeiter annähernden Maße vermindert. Im Wiederaufschwung wird die Zahl der Facharbeiter praktisch stabil gehalten und auch die der Zeitlöhner kaum erhöht, während Angelernte, Ungelernte bzw. Akkordlöhner wieder zunehmen.

Informationen aus anderen Unternehmen bestätigen dieses Grundmuster von Strukturveränderungen während einer Abschwungphase, wenngleich die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt — aufgrund von Unterschieden in der Arbeitskräftestruktur, in der jeweiligen örtlichen Arbeitsmarktsituation sowie vor allem in Dauer und Stärke des Personalabbaus — verschieden waren. Festzuhalten ist vor allem, daß das Arbeitsplatzrisiko bzw. die Arbeitsmarktchancen verschiedener Arbeitskräftegruppen in starkem Maße von der *Dauer* einer Abschwungphase abhängen: Bleibt diese kurz, so konzentriert sich der Personalabbau (bzw. die Verringerung von Einstellungschancen) sehr stark auf die geringer qualifizierten Gruppen der Un- und Angelernten; bei längerer Dauer sind zunehmend auch Fachkräfte betroffen. Dies

**Tabelle C 12: Entwicklung der Qualifikations- und Lohnstruktur (Arbeiter) in einem Unternehmen der Automobilindustrie (Fall 3 – Angaben in %)**

Arbeiter- Kategorie	Struktur / Veränderung						Anteil am Personalabbau der Arbeiter		
	(1) vor der Ab- schwungphase		(2) während der Abschwungphase					Veränderung von (1) zu (3)	
	Struktur	Struktur	1. Jahr Struktur Veränderg.	2. Jahr Struktur Veränderg.	(3) im Wiederauf- schwung Struktur Veränderg.				
Facharbeiter	31,1	34,8	-3,0	35,8	-15,8	33,8	-0,1	-18,5	23,4
Angelernte	63,1	60,1	-17,0	59,2	-19,4	61,1	+9,0	-27,1	69,4
Ungelernte	5,6	5,0	-22,0	5,0	-18,0	5,1	+7,3	-31,4	7,2
im Akkord	57,3	53,2	-19,1	51,6	-20,6	53,5	+9,6	-29,6	68,8
im Zeitlohn	42,7	46,8	-4,6	48,4	-15,2	46,5	+1,4	-18,0	31,2
Arbeiter gesamt	100,0	100,0	-12,9	100,0	-17,6	100,0	+5,6	-24,6	100,0



resultiert daraus, daß der Betrieb zunächst an einer möglichst raschen, quantitativ bedeutsamen Reduzierung der Lohnkosten bei Erhaltung insgesamt seltener Qualifikationen interessiert ist, bei einer Stabilisierung der Beschäftigung auf niedrigerem Niveau jedoch dann verstärkt danach strebt, betriebswirtschaftlich günstige Relationen zwischen verschiedenen Arbeitskräftegruppen (wieder-)herzustellen.

Neben einer gewissen Umorientierung der aktiven oder passiven Personalabbaupolitik während des Abschwungs spielt dafür vor allem eine entsprechende Ausrichtung der Einstellungspolitik im Wiederaufschwung eine wichtige Rolle.<sup>45</sup>

Veränderungen ergaben sich durch den starken Personalabbau auch in der *Altersstruktur* der Belegschaften. Der Personalabbau betraf die verschiedenen Altersgruppen in recht unterschiedlichem Ausmaß.

Tabelle C 13 verdeutlicht dies am Beispiel der Veränderung der Altersstruktur bei einem der Automobilhersteller.

- Besonders stark verringert wurde die höchste Altersgruppe der mindestens 60jährigen; sie hat sich am Ende der Personalabbauphase auf etwa ein Viertel der früheren Größe reduziert.
- Deutlich erhöht hat sich dagegen der Anteil der mittleren Altersjahrgänge (35—59 Jahre); er stieg von etwas mehr als der Hälfte aller Beschäftigten auf mehr als zwei Drittel am Ende der Personalabbauphase. Dabei hat die Altersgruppe der 50 bis 59jährigen sogar absolut zugenommen (durch Nachrücken starker Jahrgänge), die Gruppe der 40—49jährigen blieb etwa stabil, bei den 35—39jährigen gab es einen unterdurchschnittlichen Schwund der Beschäftigtenzahl.
- Deutlich verringert hat sich wiederum der Anteil der jüngeren Arbeitskräfte (bis zu 30 Jahre); er sank von 44 % vor der Krise auf 31 % danach. Dabei hat sich insbesondere die Gruppe der 20—29jährigen stark vermindert, nämlich um über die Hälfte des Ausgangsbestands; fast 44 % der Personalverminderung in der betrachteten Periode entfällt auf diese Altersgruppe.

Insgesamt ergab sich hier eine deutliche Tendenz dahingehend, daß jüngere Arbeitskräfte stärker vom Personalabbau betroffen waren; außerhalb dieses Trends liegt die besonders stark verminderte höchste Altersgruppe und auch — weniger deutlich — die Gruppe der unter 20jährigen, was im wesentlichen auf die Stabilisierung der Zahl der Auszubildenden zurückzuführen ist.

Eine solche Veränderung der Altersstruktur der Belegschaft im Zuge des Personalabbaus hat verschiedene Ursachen und bringt für den Betrieb bestimmte personalwirtschaftliche Probleme mit sich.

- Den betrieblichen Interessen entspricht weitgehend die überdurchschnittlich starke Verminderung der höchsten Altersgruppe; diese ist durch gezielte Abfindungsangebote an mindestens 59jährige Arbeitskräfte im Rahmen der aktiven Personalabbaupolitik verursacht.<sup>46</sup>
- Daß die Gruppe der 50—59jährigen nicht abgenommen, sondern sogar zugenommen hat, verstößt dagegen tendenziell gegen personalwirtschaftliche Interessen des Betriebs (Gefahr der Leistungsminderung, hohe Fluktuationsquoten in der Zukunft, blockierter Aufstieg für Jüngere); diese Entwicklung dürfte zum einen auf den besseren Kündigungsschutz (tarifvertraglich abgesichert) dieser Arbeitskräfte, zum anderen — teilweise damit zusammenhängend — auf die geringere

45 Forderungen der Arbeitnehmervertretung, bei einem wachsenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zunächst die zuvor auf niedriger bewertete Arbeitsplätze im Betrieb Umgesetzten zu berücksichtigen, bevor solche Arbeitskräfte neu vom Arbeitsmarkt rekrutiert werden, tragen zu dieser Entwicklung bei.

46 Darauf wird im folgenden Kapitel V noch etwas näher einzugehen sein.

**Tabelle C 13:** Entwicklung der Altersstruktur der Gesamtbelegschaft in einem Unternehmen der Automobilindustrie (Fall 3) während der Abschwungphase (Angaben in %)

Altersgruppe (in Jahren)	Altersstruktur		Veränderung von (1) zu (2)	Anteil am Personal- abbau
	(1) vor dem Personalab- bau	(2) am Ende des Personal- abbaus		
60 und älter	3,1	1,0	-74,9	8,8
50 – 59	11,0	15,5	+ 4,0	-1,7
40 – 49	23,3	31,4	- 0,7	0,6
35 – 39	18,4	20,8	-16,4	11,6
30 – 34	18,3	14,0	-43,5	30,6
20 – 29	22,3	14,7	-51,2	43,8
bis 19	3,6	2,6	-46,1	6,3
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-26,0</b>	<b>100,0</b>

Bereitschaft zur freiwilligen Aufgabe des Arbeitsplatzes (auch bei Abfindungsangeboten) zurückzuführen sein.

- Personalwirtschaftlich nicht unproblematisch ist auch der überdurchschnittlich starke Abbau jüngerer Arbeitskräfte und der damit verbundene Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaft (von 37,4 auf 39,8 Jahre bei den Arbeitern und von 38,3 auf 39,3 Jahre bei den Angestellten).

Insgesamt resultiert aus dieser Entwicklung, die die wichtige Rolle »freiwilliger« Aufgabe des Arbeitsplatzes im Rahmen der aktiven und passiven Personalabbau- politik widerspiegelt, ein Druck auf die Personalwirtschaft, bei künftigen Einstellungen vermehrt jüngere Arbeitskräfte zu berücksichtigen, um die Disparitäten der Altersstruktur allmählich wieder auszugleichen.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Auch hier läßt sich eine Korrespondenz der Entwicklungen auf betrieblicher Ebene und auf dem Arbeitsmarkt insgesamt feststellen. Im Gegensatz zu 1967 waren 1974 und 1975 ältere Arbeitskräfte nicht bzw. in geringerem Maße überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen, was im wesentlichen auf inzwischen verbesserte Kündigungsschutzregelungen (z. B. Rationalisierungsschutzabkommen im Tarifbereich der IG Metall) zurückzuführen ist. Dagegen ist die Dauer der Arbeitslosigkeit bei älteren Arbeitskräften nach wie vor länger, als bei jüngeren. Vgl. für eine Zusammenstellung entsprechender Daten aus der Arbeitslosenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit: R. Schultz-Wild, »Mit 60 zum alten Eisen?« in: *Bild der Wissenschaft*, Nr. 8, 1976, S. 69.

## V. Aufhebungsverträge als besondere Form des Personalabbaus

Ein Aufhebungsvertrag beinhaltet eine zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einvernehmliche Aufhebung des Arbeitsverhältnisses. Voraussetzung ist in der Regel, daß ein Vertragspartner den Abschluß eines Aufhebungsvertrags anbietet und der andere diesem Angebot zustimmt, wobei die Initiative vom Arbeitgeber oder Arbeitnehmer ergriffen werden kann.<sup>1</sup>

Der Abschluß solcher Aufhebungsverträge war auch bislang in der Bundesrepublik unter bestimmten Bedingungen eine durchaus übliche Form der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ohne Kündigung (und daher unter Aufhebung jeweils geltender Kündigungsfristen).<sup>2</sup> Relativ neu war jedoch — soweit feststellbar — die Nutzung dieser Möglichkeit als beschäftigungspolitisches Instrument mit Breitenwirkung. Insbesondere in der Großunternehmen der Automobilindustrie spielten Aufhebungsverträge bei der Bewältigung der Folgen des erheblichen Absatzeinbruchs während der Rezession 1973/75 eine wesentliche Rolle.<sup>3</sup>

Dabei ging die Initiative in den von uns untersuchten Fällen, wie bei den meisten anderen Formen der Anpassung des Arbeitsvolumens auch, stets von der Arbeitgeberseite aus, war durch das beschäftigungspolitische Ziel eines Personalabbaus erheblichen Ausmaßes begründet und das Angebot von Aufhebungsverträgen beinhaltete immer die Gewährung von Abfindungsleistungen.<sup>4</sup>

1 »Die Lösung eines Arbeitsverhältnisses auf dieser Basis kann jederzeit bei allen Arbeitsverträgen erfolgen, demnach auch bei den Arbeitnehmern, die einen besonderen Schutz genießen (Betriebsratsmitglieder, werdende Mütter, Schwerbeschädigte u. a.). Eine solche Vereinbarung unterliegt keiner Formvorschrift.« Grossmann/Schneider, *Arbeitsrecht*, a.a.O., Ziff., 337, S. 152. Vgl. auch H. C. Mathes, *Einstellung und Kündigung*, Bonn 1976, S. 84 f.

2 Vor allem im Angestelltensektor hatte und hat diese Form der Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine gewisse Bedeutung, sei es daß der Arbeitnehmer auf diese Weise rasch eine andere Beschäftigungschance wahrnehmen wollte, sei es, daß sich der Arbeitgeber dadurch — meist unter Zahlung von Abfindungssummen — schnell von einem (leitenden) Angestellten trennte. Typischerweise handelt es sich dabei aber meist um Einzelfälle, die kaum mit aktuellen beschäftigungspolitischen Problemen des Betriebs in Zusammenhang stehen.

3 Allgemein zu den rechtlichen und personalpolitischen Gesichtspunkten dieses Instruments vgl. W. Hunold, »Dienstaufhebungsverträge«, in: *Das Personal-Büro in Recht und Praxis*, 9. Jg., Heft 4, 1977, S. 13/257—264.

4 Es entspricht daher den beschäftigungspolitischen Intentionen der Betriebe, wenn in diesem Zusammenhang von »versilberten Entlassungen« gesprochen wird. Vgl. R. Dombois, »Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise«, in: *Leviathan*, Nr. 4, 1976, S. 432—464. Dennoch scheint es problematisch, auf diese Form des Personalabbaus, die nun einmal relativ klar definierten und von den Arbeitnehmern so verstandenen Begriffe »Entlassungen« oder »Massenentlassungen« anzuwenden, da dadurch tendenziell die spezifischen Funktionen und Mechanismen dieses beschäftigungspolitischen Instruments verdeckt werden.

Aufgrund der erheblichen Bedeutung rechtfertigt sich eine gesonderte und etwas eingehendere Darstellung dieses in mancher Hinsicht neuen beschäftigungspolitischen Instruments. Zunächst soll auf die Verbreitung von Aufhebungsverträgen und die damit erzielten quantitativen Effekte der Reduzierung des Arbeitsvolumens eingegangen werden. Dem schließt sich eine Analyse der betrieblichen Kalküle, der arbeitsrechtlichen Probleme sowie der Ursachen und Wirkungen der Einschaltung der Betriebsräte an. Dann ist auf die Struktur der Abfindungsangebote und auf Probleme der Steuerbarkeit dieser Form des Personalabbaus einzugehen. Schließlich werden zusammenfassend einige Folgeprobleme auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene aufgezeigt bzw. diskutiert.

## 1. Verbreitung und quantitative Effekte

Wie gezeigt, verfügen Betriebe über ein breites Spektrum absatzmarktbezogener und personalpolitischer Maßnahmen zur Verminderung oder Beseitigung eines aktuell nicht ökonomisch nutzbaren Arbeitsvolumens, die in der Regel eingesetzt werden, bevor ein einschneidenderer, das heißt, größere Teile der Belegschaft betreffender Personalabbau in die Wege geleitet wird. Ebenso konnte verdeutlicht werden, daß die Breite bzw. der Differenzierungsgrad des beschäftigungspolitischen Instrumentariums sowie die Rolle, die darin einzelne Maßnahmen spielen, stark mit den strukturellen Charakteristiken des Betriebs und seiner äußeren Bedingungen variieren.

Bevor auf die über Aufhebungsverträge erreichten Anpassungseffekte eingegangen wird, soll zunächst skizziert werden, in welchen Betrieben bzw. Unternehmen dieses Instrument während der Rezession eingesetzt worden ist.

### a) Beschäftigungspolitisches Instrument der Großunternehmen

Die Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 weisen aus, daß Aufhebungsverträge nach wie vor von einem relativ kleinen Teil der Unternehmen als beschäftigungspolitisches Instrument eingesetzt werden. Während der Jahre 1974/75 hatten nur rund 4 % aller in dieser Untersuchung erfaßten Unternehmen ihren Arbeitskräften allgemeine *Aufhebungsverträge* angeboten, — das waren rund 5 % der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten, die überhaupt irgendeine der erfragten beschäftigungspolitischen Maßnahmen getroffen hatten.

Weiter verbreitet waren sogenannte *Vorzeitpensionierungen*; dabei handelt es sich um Aufhebungsverträge, die mit älteren Arbeitkräften in der Absicht geschlossen werden, diese zu einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitslebens zu veranlassen. Knapp 10 % aller bzw. 12 % der Betriebe mit beschäftigungspolitischen Maßnahmen hatten über diesen Weg Beschäftigte abgebaut.

Dabei hat ein Teil der Betriebe sowohl Vorzeitpensionierungen als auch nicht altersgebundene Aufhebungsverträge angeboten; ihr Anteil an der Gesamtheit lag bei 2,3 %. Abgesehen von anderen beschäftigungspolitischen Maßnahmen hatten darüber hinaus 9,3 % nur Vorzeitpensionierungen und weitere 2,8 %

nur altersunabhängige Aufhebungsverträge abgeschlossen. Daraus ergibt sich, daß insgesamt 14,4 % der Betriebe mit beschäftigungspolitischen Maßnahmen in der einen oder anderen Form dieses Instrument genutzt hatten.<sup>5</sup>

Weiteres Ergebnis der Betriebserhebung 1975 war, daß die Verbreitung dieser Maßnahmen sehr deutlich mit der Betriebs- bzw. der Unternehmensgröße zunahm; beide spielten insbesondere im beschäftigungspolitischen Instrumentarium der Unternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten eine wichtige Rolle. Vorzeitpensionierungen gab es in drei von vier Großbetrieben; diese Maßnahme stand damit dort an zweiter Stelle hinter der Reduzierung von Überstunden. Immerhin jeder dritte Großbetrieb hatte altersunabhängige Aufhebungsverträge angeboten.<sup>6</sup>

Wenn man in Rechnung stellt, daß in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten mehr als 30 % und in Unternehmen ab 1000 Beschäftigten mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer (aus Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten) tätig waren, so bedeutet dies, daß trotz der — bezogen auf Unternehmen — relativ geringen Verbreitung von Aufhebungsverträgen eine überproportional große Zahl von Arbeitnehmern mit dieser Form des Personalabbaus konfrontiert gewesen sein kann.<sup>7</sup>

Wie bereits ausgeführt, bestätigen die Einzelfalluntersuchungen in der Kraftfahrzeugindustrie, daß Personalabbau über Aufhebungsverträge eine Domäne der Großunternehmen war.

Bei den in die Untersuchung einbezogenen Zulieferbetrieben gab es keine Aufhebungsvertrags-Aktionen. Wenn hier ein starker Absatzeinbruch über die Nutzung der Fluktuation hinaus Personalabbau erforderte, reichten Entlassungen unterhalb der Meldepflichtgrenze auch für eine relativ starke Verminderung der Belegschaftsgröße aus. Im Fall eines — vergleichsweise großen — Unternehmens, das teilweise Zulieferfunktion für die Kraftfahrzeugindustrie hat, kam es auch zu einer Massentlassungs-Aktion (Fall 10).

Bei den Herstellern von Nutzfahrzeugen konnte auf dem Hintergrund einer schon länger durch Absatzschwierigkeiten gekennzeichneten Situation sowie eines weniger abrupten und weniger lang andauernden Absatzeinbruchs ein Personalabbau größeren Ausmaßes vermieden werden; andere beschäftigungspolitische Maßnahmen sowie die Nutzung der Fluktuation reichten weitgehend aus.

Mehrere der ausschließlich oder überwiegend im Pkw-Sektor engagierten großen Kraftfahrzeughersteller kamen jedoch zu jeweils verschiedenen Zeitpunkten in die Lage, in der Personalabbau in einem Umfang erforderlich schien, wie er bislang nur über Massentlassungen bewältigt worden war. In dieser Situation wurde in allen uns bekannten (auch in nicht in die Untersuchung einbezogenen) Fällen vom Instrument der Aufhebungsverträge Gebrauch gemacht.

Eine Bewertung der Vor- und Nachteile von Aufhebungsvertrags-Aktionen muß daher — zwar nicht notwendig, doch dieser Situation entsprechend — vor allem vor dem Hintergrund der *Alternative Massentlassungen* erfolgen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß auch in Zukunft Aufhebungsverträge nur als Alternative zu Massentlassungen in Frage kämen, und es bleibt offen, ob nicht auch in der jüngsten Rezession Aufhebungsverträge anderen Anpassungsmaßnahmen als Massentlassungen vorgezogen worden sind.

5 Vgl. dazu weiter oben Teil B, Kapitel I, insbesondere die Tabellen B 6, S. 107 und 111.

6 Vgl. dazu weiter oben Teil B, Kapitel II, Tabelle B 9, S. 119.

7 Dies hängt natürlich weiter davon ab, inwieweit innerhalb eines Unternehmens Aufhebungsverträge offen oder gezielt nur bestimmten Beschäftigtengruppen angeboten worden sind; darauf wird noch einzugehen sein.

## b) Ausmaß der Anpassungseffekte

Soweit ermittelbar, waren Aufhebungsverträge neben Kurzarbeit bei den betreffenden großen Automobilherstellern die Einzelmaßnahmen mit dem größten Anpassungseffekt, d. h. durch den über dieses Instrument erreichten Personalabbau ist vom Beginn bis zum Ende der jeweiligen Absatzkrise das verfügbare Arbeitspotential mit am stärksten verringert worden. Im Unterschied zu der nur zeitlich begrenzt und unter gewisser Kontrolle durch die Arbeitsverwaltung nutzbaren Kurzarbeit handelt es sich dabei um eine tendenziell dauerhafte (wenn auch durch spätere Wiedereinstellung korrigierbare) Verminderung des betrieblich nutzbaren Arbeitsvolumens.

Bei einem Hersteller, bei dem die Absatzkrise insgesamt knapp zwei Jahre dauerte, wurde während dieses Zeitraums das verfügbare Arbeitsvolumen der Lohnempfänger (urlaubs- und krankensstandsberichtigt) um mehr als ein Fünftel gegenüber dem vor dem Absatzeinbruch vorhandenen Arbeitsvolumen vermindert. Rund ein Drittel dieser Verkürzung wurde durch Kurzarbeit, etwa ein Drittel jedoch durch Personalabbau erreicht (vgl. Schaubild C 12). Dabei erfolgte der Personalabbau zu etwa drei Viertel über Aufhebungsverträge, darunter ein gewisser Anteil an Vorzeitpensionierungen und einige Sonderabfindungen von Nicht-EG-Ausländern.

Bei einem anderen Unternehmen ergab sich für den Zeitraum eines Jahres während der Krise (der nicht die gesamte Dauer des Absatzeinbruchs umfaßt) eine Verkürzung des Arbeitsvolumens der Lohnempfänger um rund ein Viertel; Kurzarbeit hat hier in diesem Teilausschnitt der gesamten Abschwungphase einen höheren Anteil (ca. 60 %) an der Verminderung des Arbeitsvolumens der Arbeiter; nur knapp 40 % entfielen auf Personalabbau, der damit allerdings nicht beendet war. Der Teil der mit Aufhebungsverträgen Ausgeschiedenen an allen Abgängen lag hier mit ca. 55 % nicht ganz so hoch wie im voranstehenden Beispiel (Fall 1).

Ein drittes, im übrigen nicht in die Untersuchung einbezogenes Unternehmen, hat nach Zeitungs-meldungen in eineinhalb Jahren während der Krise 44 % des Personalabbaus über Aufhebungsverträge be-wältigt.

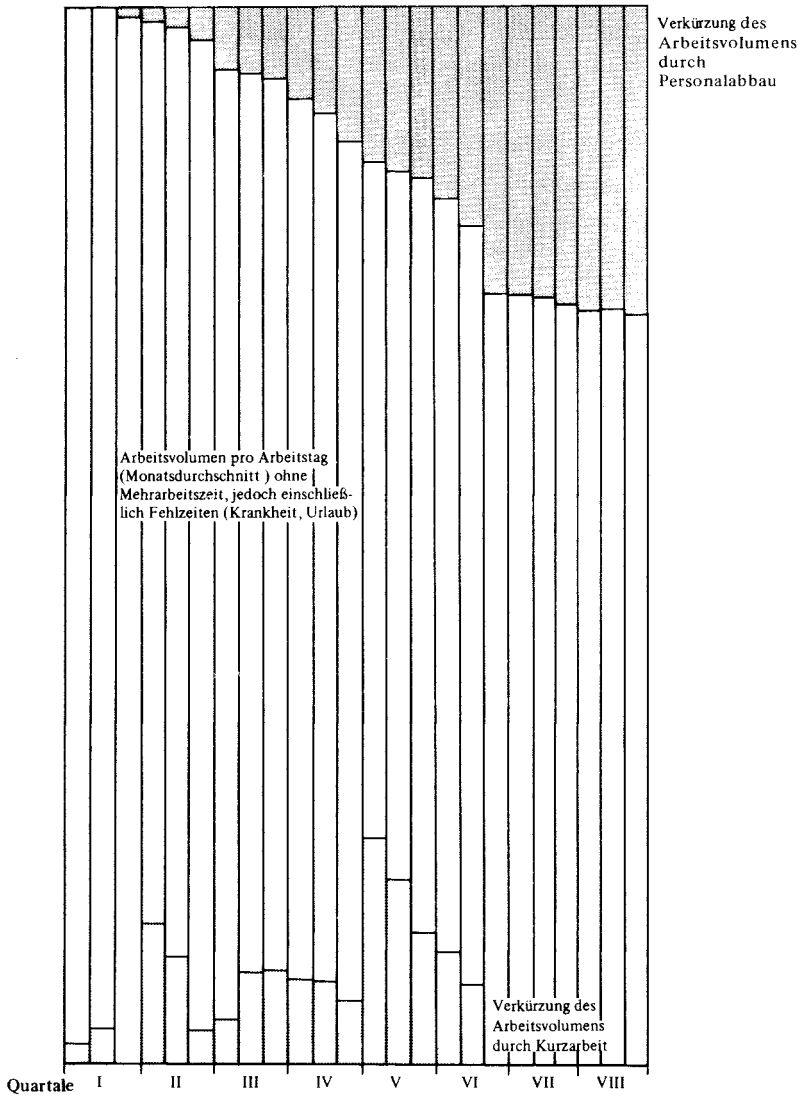
Der Gesamtumfang des Personalabbaus in den näher untersuchten großen Herstellerunternehmen ist bereits weiter oben (vgl. Kapitel IV, 3.) dargestellt worden; dieser wäre unter den in diesen Unternehmen gebotenen Bedingungen in ähnlich kurzen Zeiträumen außer über Aufhebungsverträge nur durch Massenentlassungen erreichbar gewesen. Um einen gleich großen Anpassungseffekt durch die nächstwirksame Maßnahme, nämlich Kurzarbeit, zu erreichen, hätte deren Umfang ganz erheblich ausgeweitet, zum Teil vervielfacht werden müssen, was aufgrund der dargelegten Faktoren (vgl. Kapitel III, 2.) unterblieben ist.

Die Daten aus den näher untersuchten Großunternehmen bestätigen die weiter oben bei der Analyse der Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 ausgesprochene Vermutung<sup>8</sup>, daß dort, wo Aufhebungsverträge überhaupt angeboten werden (nämlich hauptsächlich in Großunternehmen), diese eine zentrale Rolle im Rahmen einer aktiven Personalabbaupolitik spielen. »Normale« (entschädigungslose) Entlassungen verloren quantitativ an Gewicht; bei der Arbeitsverwaltung anzeigepflichtige Massenentlassungen wurden vermieden.

Im folgenden Abschnitt ist auf dem Hintergrund geltender arbeitsrechtlicher Bestimmungen etwas näher auf die betrieblichen Kalküle einzugehen, die zum Einsatz dieses Anpassungsinstruments führten.

8 Vgl. dazu Teil B, Kapitel II, 2., S. 133 ff.

**Schaubild C 12:** Verkürzung des Arbeitsvolumens der Arbeiter durch Kurzarbeit und Personalabbau bei einem Automobilhersteller während der Absatzkrise (acht Quartale, Fall 3)



## 2. Betriebliche Bedingungen und Kalküle

Der Situation in den untersuchten Unternehmen entsprechend wird im folgenden davon ausgegangen, daß ein Personalabbau größeren Ausmaßes durchzusetzen war, der im beabsichtigten Zeitraum weder durch Nutzung der Fluktuation (zu geringes, konjunkturbedingt vermindertes Potential), noch (aufgrund der Größe der betreffenden Unternehmenseinheiten) über nicht anzeigepflichtige Entlassungen hätte erreicht werden können. Dementsprechend stand für die Unternehmen die Alternative: Aufhebungsvertragsaktionen oder Massenentlassungen.

Auf dem Hintergrund dieser — trotz aller Unterschiede in Zeitpunkt, Ausmaß des beabsichtigten Personalabbaus, äußeren Arbeitsmarktbedingungen etc. — gleichen Grundsituation in den untersuchten Unternehmen, sollen im folgenden zunächst die wichtigsten betrieblichen Kalküle bezüglich der Wahl zwischen diesen Alternativen skizziert werden. Anschließend ist etwas genauer auf relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen einzugehen, die insbesondere für das Verständnis der Rolle der Betriebsräte bei dieser Form des Personalabbaus sowie für die Bewertung dieser Alternative von Bedeutung sind.

### a) Abfindungsaktionen versus Massenentlassungen

Verschiedene, für das betriebliche Kalkül wichtige Aspekte, wie Plan- und Steuerbarkeit, Kostengesichtspunkte, Durchsetzbarkeit der Maßnahmen, stehen zum einen in einem engen inneren Zusammenhang und sind zum anderen in ihrer Bedeutung abhängig von je spezifischen Bedingungen, etwa der Reaktionsweise der Arbeitnehmer und ihrer Vertretung, dem Ausmaß des geplanten Personalabbaus, der Situation auf den jeweiligen Teilarbeitsmärkten usw. Die folgende Darstellung bezieht sich daher relativ eng auf die Situation der erfaßten Unternehmen während der Absatzkrise 1974/75.

Es ist durchaus möglich, daß unter bestimmten veränderten Bedingungskonstellationen (z. B. höherer Widerstand der Arbeitnehmer gegenüber der Annahme eines Aufhebungsvertrags) in Zukunft bei einem notwendigen größeren Personalabbau eher Massenentlassungen durchgeführt werden, ebenso wie ja auch während der jüngsten Wirtschaftskrise keineswegs alle größeren Unternehmen Personalabbau hauptsächlich über Abfindungsaktionen betrieben haben.

Wesentliche Vorteile eines Personalabbaus über Aufhebungsverträge gegenüber Massenentlassungen liegen für den Betrieb in der besseren *Planbarkeit* der gesamten Aktion sowie in gewissen Vorteilen in deren *Steuerbarkeit*.

- Zunächst kann der *zeitliche Ablauf* durch den Zeitpunkt der Herausgabe der Abfindungsquote sowie durch deren Befristung recht präzise *durch den Betrieb bestimmt* werden; außerdem ist der Realisierungszeitraum (bei entsprechender Vorbereitung) relativ kurz, das heißt, Anpassungseffekte können rasch erreicht werden.
- Zum zweiten ist weitgehend *durch den Betrieb zu steuern*, wie viele und *welche Gruppen von Arbeitnehmern* aus der Belegschaft *ausscheiden* sollen, das heißt es können die betrieblichen Erfordernisse der Aufrechterhaltung des (gedrosselten)



Produktionsprozesses sowie der Erhaltung wichtiger Qualifikationsgruppen weitgehend Berücksichtigung finden.

- Schließlich sind die *Kosten* der Abfindungsaktion zumindest annähernd vorher zu bestimmen; gegebenenfalls kann der Betrieb von sich aus bestimmte Kostenlimits ex ante festlegen.

Diese Vorteile gegenüber Massenentlassungen gelten nicht ohne Einschränkungen; sie sind vor allem abhängig von der Form der Aufhebungsvertragsaktionen. Zwar ist der Betrieb prinzipiell frei in der Gestaltung der Abfindungskonditionen; schließt er jedoch — was aus noch darzustellenden Gründen in allen Unternehmen der Fall war — darüber eine Betriebsvereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung, so können sich die skizzierten Vorteile relativieren.

In der *zeitlichen Steuerung* wird der Betrieb festliegende Daten bzw. Fristen (wie etwa für den Werksurlaub) beachten. Günstig für den Betrieb ist es zum Beispiel, wenn die Abfindungsaktion vor den Werksferien abgeschlossen werden kann.

Wichtiger Aspekt dabei ist, daß sich durch die Abgeltung von ohnehin bestehenden tariflichen Ansprüchen (Arbeitsentgelt während des Urlaubs, Urlaubsgeld) nominell höhere Abfindungssummen ergeben, ohne daß dadurch — abgesehen von Liquiditätskosten — für den Betrieb höhere Kosten entstehen. Darüber hinaus hat es weitere Vorteile, wenn der ohnehin bestehende Einschnitt des Werksurlaubs zur Personalstandsänderung genutzt wird.

Insbesondere wenn einschlägige Erfahrungen fehlen, ist es jedoch für die betriebliche Planung nicht vorhersehbar, ob bis zum gewählten Zeitpunkt für das Ende der Abfindungsaktion die angestrebte Zahl von Arbeitskräften Aufhebungsverträge abgeschlossen hat.

Die Befristung der Abfindungsangebote limitiert in der Praxis die Zahl der Abgänge. Dies kann im betrieblichen Interesse sein, jedoch auch dazu führen, daß die geplanten Quoten nicht erreicht werden. Mehrmals ist es deshalb — und auch weil ein noch stärkerer Personalabbau vorgesehen wurde — zu einer Verlängerung der Angebotsfristen gekommen.

Als entscheidender Vorteil gegenüber Massenentlassungen bleibt jedoch, daß der Zeitablauf der Abfindungsaktionen nicht durch gesetzliche Regelungen tangiert oder durch Interventionen von außen gestört werden kann. Bei Massenentlassungen ist die Wirksamkeit durch die gesetzliche Sperrfrist generell einen Monat aufgeschoben und kann durch den Landesarbeitsausschuß weiter verzögert werden. Die Betriebe haben außerdem in Rechnung zu stellen, daß in mehr oder weniger großem Umfang Entscheidungen der Arbeitsgerichte wegen sozialer Unangemessenheit zu erzwungener Rücknahme von Entlassungen und damit zu einer Störung des betrieblichen Zeitplans führen können.

Auch die Möglichkeit zur *Selektion von Arbeitnehmern* beziehungsweise von Arbeitnehmergruppen sind eingeschränkt. Zwar können Abfindungsangebote auf bestimmte Belegschaftsgruppen gezielt und deren Wirkung durch Entlassungsdrohungen verstärkt werden, jedoch ist über solche Mechanismen — besonders bei fehlender Erfahrung — nicht präzise vorherzubestimmen, wie viele Arbeitskräfte welcher Gruppen von den Abfindungsangeboten schließlich freiwillig Gebrauch machen werden.

Letzteres zeigte sich auch darin, daß die Konditionen bei mehreren aufeinander folgenden Aufhebungsvertragsaktionen in den Unternehmen geändert worden sind — meist verbessert, da das angestrebte Abbauvolumen vorher nicht erreicht worden ist, beziehungsweise sich zeigte, daß noch stärkerer Personalabbau als ursprünglich geplant erforderlich wurde.

Zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich durch sogenannte Einvernehmlichkeitsklauseln.<sup>9</sup> Allerdings erhalten die Abfindungsangebote durch den Abschluß einer Betriebsvereinbarung Verbindlichkeitscharakter. Dadurch ist es zumindest zweifelhaft, ob der Betrieb einzelne Arbeitnehmer daran hindern kann von diesen Angeboten Gebrauch zu machen, auch wenn dies aktuellen betrieblichen Erfordernissen oder Interessen an der Erhaltung bestimmter Qualifikationen zuwiderläuft. Darüber hinaus hat der Betrieb in solchen Fällen in Rechnung zu stellen, daß der Erfolg der Gesamtktionen durch die Kooperationsbereitschaft von Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten mitbestimmt wird und daher der Ausschluß bestimmter Arbeitskräfte von Abfindungsaktionen negative Folgen haben kann.

Gegenüber Massentlassungen ist dennoch entscheidend, daß der Abbau relativ gezielt — selbst dann, wenn dem Betriebsrat die Durchsetzung sogenannter »offener« Abfindungsangebote gelungen ist — nach betrieblichen Kriterien erfolgen kann und nicht die Einigung mit dem Betriebsrat über soziale Auswahlrichtlinien voraussetzt, deren Anwendung darüber hinaus noch in jedem Einzelfall einer möglichen Überprüfung durch die Arbeitsgerichte standhalten muß.

Zu verdeutlichen ist dies vor allem an den speziellen Aufhebungsverträgen für ältere Arbeitskräfte, den sogenannten *Vorzeitpensionierungen*, die — wie gezeigt — deutlich weiter verbreitet waren, als allgemeine Aufhebungsverträge. Aus der Sicht des Betriebes haben diese Aufhebungsverträge den spezifischen Vorteil, daß dadurch eine einem besonderen Kündigungsschutz unterliegende, nach sozialen Kriterien kaum für Entlassungen in Frage kommende Belegschaftsgruppe reduziert wird und sich dadurch zusätzlich die betriebliche Altersstruktur bessert. Dies vermindert wiederum Ausfallrisiken durch Krankheit oder verringerte Leistungsfähigkeit und erlaubt, unter Beibehaltung bestehender Strukturen die Aufstiegschancen Jüngerer zu erhöhen.

In einem der untersuchten Unternehmen wurden diese personalpolitischen Vorteile von Vorzeitpensionierungen vom Personalmanagement als so groß angesehen, daß erwogen wurde, solche Aktionen auch außerhalb von Krisensituationen anzuwenden (Fall 1).

Bezüglich der Vorhersehbarkeit der Kosten gelten ähnliche allgemeine Einschränkungen; so kann es — wie erwähnt — notwendig werden, im Verlauf der Aktion beziehungsweise bei deren Verlängerung die Abfindungsangebote zu verbessern, da die geplanten Personalabbauquoten nicht erreicht worden sind.

Personalabbau über Aufhebungsverträge aufgrund betrieblicher Abfindungsangebote verursachen erhebliche direkte *Kosten* für den Betrieb. Auf die einzelnen Leistungen an die Betroffenen ist hier nicht näher einzugehen (vgl. dazu folgenden Abschnitt 3.c). Sie variieren sehr stark zwischen verschiedenen Betrieben, bei verschiedenen Ab-

---

<sup>9</sup> Durch eine solche Einvernehmlichkeitsklausel wird ein allgemeines Aufhebungsvertragsangebot dadurch eingeschränkt, daß der Betrieb sich vorbehält, bestimmten Arbeitskräften, die er halten möchte, den Abschluß des Aufhebungsvertrags zu verweigern, selbst wenn sie zum meist begrenzten Kreis der Adressaten der Abfindungsaktion gehören. Teilweise wurde durch den Einfluß der Betriebsräte die Aufnahme solcher Klauseln in die Abfindungsangebote verhindert beziehungsweise deren Wirkung in der Praxis geschwächt.

findungsaktionen sowie bei unterschiedlichen Belegschaftsgruppen. Die geringsten Beträge — bei Sonderabfindungen für Nicht-EG-Ausländer — lagen bei einem knappen Monatsverdienst; zumeist wurden jedoch Summen, die mehreren Monatsverdiensten entsprechen, bezahlt.

Für das betriebliche Kalkül sind jedoch nicht die absoluten Summen entscheidend, sondern die relativen Kosten im Vergleich zur Alternative Massentlassung. Eine Schwierigkeit dabei ist, daß die Kosten von Massentlassungen im Gegensatz zu denen von Aufhebungsverträgen in einigen Komponenten nicht genau vorherbestimmbar sind; das gilt insbesondere für folgende Momente:

- Lohn- und Lohnnebenkosten bis zur Wirksamkeit der Entlassungen (mindestens ein, bei Intervention der Arbeitsverwaltung zwei Monate) und zwar insoweit, als die Arbeitskräfte in dieser Zeit wegen Arbeitsmangel keine produktive Arbeit leisten können;
- Kosten eines eventuellen Sozialplans, für den es zwar Muster gibt, der jedoch im einzelnen mit dem Betriebsrat in je konkreten Fall auszuhandeln ist;
- Kosten eventueller Arbeitsgerichtsverfahren bei Entlassungen (jeder Betroffene kann ein solches anstrengen) sowie für darin zugesprochene Entschädigungsleistungen.

Als weiteres indirekt kostenwirksames Risiko kommt hinzu, daß die Arbeitsverwaltung gegebenenfalls bei Massentlassungen kein Kurzarbeitergeld mehr gewährt, der Betrieb also diese Leistungen entweder selbst zu übernehmen hätte, oder andernfalls das Personalabbauvolumen entsprechend erhöhen müßte.

Auch wenn die meisten dieser Positionen bei Massentlassungen schwer zu quantifizieren sind, ergab eine entsprechende Kostenkalkulation in den untersuchten Unternehmen in der gegebenen Situation deutlich höhere Beträge, als für Abfindungen bei Aufhebungsverträgen anzusetzen waren. Dies galt selbst dann, wenn davon ausgegangen wurde, daß ein Sozialplan nicht hätte durchgeführt werden müssen.<sup>10</sup>

Die umstrittene Frage — auf die weiter unten noch kurz einzugehen ist —, ob bei Massentlassungen entsprechenden Ausmaßes ein Sozialplan erforderlich ist oder nicht, ist nicht nur deshalb bedeutsam, weil sie die Höhe der von den Arbeitskräften erwarteten Abfindungssummen beeinflusst, sondern auch, weil ihre Beantwortung mit dafür ausschlaggebend ist, inwieweit der Betrieb mit der Durchführung von Abfindungsaktionen irreversible Maßstäbe für eine bei unfreiwilligem Ausscheiden fällige Entschädigungsleistung neu setzt oder hier nur ohnehin bestehende »Ansprüche« erfüllt.<sup>11</sup>

10 In einem Betrieb ergab eine Modellrechnung für eine bestimmte typische Lohngruppe unter den gegebenen terminlichen Konstellationen (bei Aufhebungsvertrag Ausscheiden vor dem Werksurlaub, bei Massentlassungen dagegen wahrscheinlich erst vier Monate später), daß bei Aufhebungsverträgen um fast 40 % geringere Kosten pro Mann als bei Massentlassungen entstehen, und zwar in dem Fall, daß bei Massentlassungen kein Sozialplan fällig wurde. Eine solche Betrachtung unterstellt, daß die Arbeitskräfte bei der zweiten Alternative in der Zwischenzeit nicht produktiv eingesetzt werden können. Unter anderen zeitlichen und sonstigen Bedingungen können die relativen Ersparnisse geringer sein, da die Massentlassungen zum Beispiel schneller wirksam werden.

11 Ohnehin besteht die Attraktivität von Abfindungsangeboten zu einem guten Teil darin, daß tarifliche und quasitarifliche Ansprüche zusätzlich mit einer mehr oder weniger hohen echten Abfindung in

Daß sich unabhängig von der Klärung dieser Frage die Bedingungen des »freiwilligen«, jedoch betrieblich initiierten Ausscheidens aus dem Arbeitsverhältnis durch Abfindungsaktionen geändert haben, zeigt sich am Beispiel eines der Unternehmen: während im ersten Jahr der Krise (Abfindungen gab es erst ab Jahresmitte) noch rund 45 % der Abgänge ohne finanziellen Aufwand des Betriebs erfolgten, waren es im folgenden Jahr nur noch 8 % (Fall 3).

Deutlich wird an diesen Zusammenhängen vor allem, daß eine enge Verbindung zwischen Kosten, erforderlicher Größenordnung und Zeitstruktur des Personalabbaus besteht.

Weitere wichtige Aspekte des betrieblichen Kalküls beziehen sich schließlich auf die *Durchsetzbarkeit* des Personalabbaus im Betrieb sowie auf bestimmte *Folgewirkungen nach außen*.

Abgesehen von arbeitsrechtlichen Gründen ist es für den Betriebsrat weniger problematisch, einen Personalabbau auf der Basis von »Freiwilligkeit« zu akzeptieren oder unter Umständen zu unterstützen, als einer Massenentlassungsaktion zuzustimmen. Die in jedem Fall problematische Situation des Betriebsrats entspannt sich dadurch, daß er nicht (z. B. durch die Mitbestimmung über Auswahlrichtlinien) in einen zwangsweisen Abbau einbezogen wird und damit weitgehend vermeiden kann, sich dem Vorwurf nicht ausreichender Interessenwahrnehmung auszusetzen.

Dennoch darf dabei nicht übersehen werden, daß auch der Personalabbau über Aufhebungsverträge vom Betrieb initiiert wird, das Interesse der Arbeitnehmer an Arbeitsplatzsicherheit verletzt und sicherlich wesentliche Momente seiner Wirksamkeit aus den alternativ drohenden (womöglich entschädigungslosen) Massenentlassungen zieht. Daher ist zu bezweifeln, daß Aufhebungsverträge auf Dauer eine »normale«, gegenüber Arbeitnehmern und ihrer Interessenvertretung ohne weiteres durchsetzbare beschäftigungspolitische Maßnahme sein können. Die Selektivität, mit der auch dieses Instrument bei verschiedenen Belegschaftsgruppen wirkt, verweist darauf, daß seine Funktionsfähigkeit an ganz bestimmte strukturelle Bedingungen gebunden ist.

Weiter ist für das Kalkül der Unternehmen die *Wirkung nach außen* wichtig, dies ganz besonders bei den hier untersuchten, im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehenden großen Pkw-Herstellern. Aufhebungsverträge heben sich in dieser Hinsicht ebenfalls vorteilhaft von Massenentlassungen ab — davon abgesehen, daß Personalabbau des erforderlichen Umfangs nie positiv zu bewerten ist. Von den Unternehmen selbst werden weniger negative Wirkungen auf das Arbeitsmarktimage erwartet (keine Entlassungen, freiwilliger Abgang mit Abfindungsleistungen), was im Hinblick auf künftige Rekrutierungschancen für wichtig gehalten wird. Darüber hinaus wird nicht ausgeschlossen, daß von der Art der Personalpolitik auch Wirkungen auf den Absatzmarkt und damit auf das problemverursachende Moment ausgehen und daß auch hier Aufhebungsverträge günstiger abschneiden.

Wie bereits angedeutet, sind Abfindungsaktionen auch gegenüber rechtlichen Normen und gesellschaftlichen Institutionen leichter durchsetzbar. Bestimmte gesetz-

---

einer Summe ausbezahlt werden. Aufhebungsverträge sind für den Betrieb wegen anderer Vorteile selbst dann günstiger, wenn diese eigentliche Abfindungsleistung in etwa das Niveau der bei einem Sozialplan fälligen Entschädigungsleistungen erreicht oder sogar darüber liegt. Vgl. W. Hunold, *Dienstaufhebungsverträge*, 1977, S. 13/262.

liche Regelungen sind gleichzeitig wesentliche Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit dieses beschäftigungspolitischen Instruments. So liegt es auf der Hand, daß Aufhebungsvertrags-Aktionen weit weniger effektiv wären, wenn die Abgefundenen nicht (nach bestimmten Wartefristen) Arbeitslosengeld beziehen (denn viele finden in der gegebenen Situation keinen adäquaten und sicheren neuen Arbeitsplatz) und/oder vorzeitig die Auszahlung ihrer Rente beantragen könnten.<sup>12</sup> Andererseits hätten auch Betriebe ein geringeres Interesse an dieser Alternative, wenn nicht die Gewährung von Kurzarbeitergeld an die Vermeidung von Massenentlassungen gebunden wäre und Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes, des tariflichen oder gesetzlichen Kündigungsschutzes und so weiter andere Personalabbaumaßnahmen erschwerten oder begrenzten.

#### b) Arbeitsrechtliche Hintergründe und Beteiligung des Betriebsrats

Durch den Abschluß eines Aufhebungsvertrages gelingt es dem Betrieb formell, das Wirksamwerden bestimmter gesetzlicher Regelungen, die die Rechte der Arbeitnehmer und ihrer Interessensvertretung bei Kündigungen festlegen, zu vermeiden. Dabei verzichtet der Arbeitnehmer auf seine ihm zustehenden Rechte und erhält dafür in der Regel eine gewisse Kompensation in Form finanzieller Zuwendungen etc.

Das eine Grundprinzip solcher Aufhebungsverträge ist die *Einvernehmlichkeit*: Arbeitgeber und Arbeitnehmer stimmen der Auflösung des Arbeitsvertrags zu, wobei die Zustimmung des Arbeitgebers in pauschaler Form — etwa für alle interessierten Beschäftigten, für bestimmte Qualifikationsgruppen, für bestimmte Quoten von Arbeitskräften — oder aber auch von Einzelfall zu Einzelfall erfolgen kann.

Das zweite Grundprinzip ist die *Freiwilligkeit*. Inwieweit Freiwilligkeit allerdings stets tatsächlich und nicht nur im formalen Sinne gewährleistet war, ist angesichts der in allen Fällen bei Erfolglosigkeit der Abfindungsaktionen drohenden Alternative Massenentlassungen zumindest in Frage zu stellen.<sup>13</sup>

Auf dieser Grundlage können zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Verträge über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses abgeschlossen werden, ohne daß der Betriebsrat — wie bei Kündigungen oder anderen personellen Einzelmaßnahmen — eingeschaltet wird. Dennoch war der Betriebsrat in allen uns bekannten Fällen an den Aufhebungsvertragsaktionen beteiligt und hatte auch gewisse Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung der Abfindungsangebote der Arbeitgeberseite. Hierfür dürften zwei Ursachenkomplexe maßgeblich gewesen sein:

- Die Arbeitgeberseite hatte davon auszugehen, daß der Betriebsrat als die institutionalisierte, von den Arbeitnehmern gewählte Interessenvertretung zwar rechtlich

12 Bei mindestens 63jährigen Männern und mindestens 60jährigen Frauen ist eine »echte« Pensionierung möglich. Zumeist wurden jedoch auch Jüngere (ab 59 Jahren) in solche Aufhebungsvertragsaktionen einbezogen, die dann, soweit sie auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr vermittelbar sind, nach einer gewissen Wartezeit (52 Wochen arbeitslos in eininhalb Jahren) ihre vorzeitige Verrentung beantragen können.

13 Vgl. dazu weiter unten Abschnitt 4. sowie R. Dombois, *Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise*, 1976, insbesondere S. 457 ff.

keine Möglichkeiten hat, Arbeitskräfte am Abschluß solcher Aufhebungsverträge zu hindern oder umgekehrt deren Annahme herbeizuführen, daß jedoch faktisch die Haltung des Betriebsrats gegenüber dieser Form des Personalabbaus sowie deren Konditionen und Verfahrensweisen von entscheidendem Einfluß auf den »Erfolg« der Aktion sein kann. Eine ohne Beteiligung des Betriebsrats durchgeführte Abfindungsaktion hätte sicherlich zu einer negativen Haltung der Arbeitnehmervertretung gegenüber dieser Maßnahme geführt und damit den beabsichtigten Effekt eines betrieblichen Personalabbaus in kürzester Frist gefährdet.

- Ein zweiter Ursachenkomplex hängt mit den im Betriebsverfassungsgesetz 1972 festgelegten Rechten und Eingriffsmöglichkeiten des Betriebsrats bei solchen geplanten Betriebsänderungen zusammen, »die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können« (§ 111 BetrVG). Zwar ist es rechtlich nicht eindeutig geklärt, ob ein Personalabbau des gegebenen Ausmaßes, der vorwiegend über den Abschluß von Aufhebungsverträgen bewältigt wird, den Tatbestand der Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG erfüllt;<sup>14</sup> dennoch mußte die Arbeitgeberseite in jedem Fall davon ausgehen, daß durch ein Scheitern der Abfindungsaktionen sowie die dann notwendig werdenden Massenentlassungen entsprechende Eingriffs- und Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte bzw. der Arbeitnehmer (Interessenausgleich, Sozialplan, Nachteilsausgleich) entstehen.

Unabhängig davon, wie sich die Einschaltung des Betriebsrats in die Aufhebungsvertragsaktionen im einzelnen begründete, ist festzustellen, daß in allen erfaßten Fällen die Abfindungskonditionen in *Betriebsvereinbarungen* im einzelnen festgelegt worden sind. Das bedeutete, daß sich Arbeitgeber und Betriebsrat über die Bedingungen des Ausscheidens mit einem Aufhebungsvertrag geeinigt und damit die Abfindungsangebote Verbindlichkeitscharakter erlangt haben.<sup>15</sup>

Vor allem für die Beurteilung der Leistungen, die die Arbeitnehmer beim Abschluß eines Aufhebungsvertrags erhalten konnten, ist es wichtig, die bei einem Scheitern »freiwilliger« Personalabgänge relevanten rechtlichen Bestimmungen etwas näher zu untersuchen. Diese arbeitsrechtlichen Hintergründe geben gewissermaßen den Maßstab für die Beurteilung der Abfindungsaktionen aus Arbeitgeber- wie aus Arbeitnehmerperspektive ab.

Durch die Annahme eines Aufhebungsvertrags verzichtet der einzelne Arbeitnehmer je individuell auf die Wirksamkeit für ihn zutreffender Kündigungsschutzbestimmungen. Dadurch werden indirekt auch Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats tangiert.

14 Aus verschiedenen Gründen hatte in der gegebenen Situation weder die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite in Interesse daran, eine gerichtliche Klärung dieser Frage herbeizuführen. Für die Arbeitgeberseite spielten dabei vor allem drohende Zeitverluste sowie damit verbundene erhebliche Kostenrisiken eine Rolle, während die Arbeitnehmerseite die Gefahren einer Einengung ihrer tatsächlich bestehenden Verhandlungs- und Einflußmöglichkeiten durch die Rechtsprechung zu vermeiden suchte.

15 Nach § 77 BetrVG, Abs. 4) gelten Betriebsvereinbarungen unmittelbar und zwingend; Arbeitnehmer können nur mit Zustimmung des Betriebsrats auf die ihnen durch die Betriebsvereinbarung eingeräumten Rechte verzichten; die Verwirkung dieser Rechte ist ausgeschlossen. »Günstigere echte Einzelvereinbarungen sind aber möglich«. Fitting — Auffahrt — Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz*, 1974, S. 712.

Verzichtet wird in einem Aufhebungsvertrag in den meisten Fällen auf die Einhaltung der bei verschiedenen Arbeitsverhältnissen unterschiedlich langen Kündigungsfristen; ebenso entfallen — soweit überhaupt zutreffend — die besonderen Kündigungsschutzbestimmungen, zum Beispiel für unter Mutterschutz stehende, für Schwerbehinderte, für Wehrdienstleistende, für ältere Arbeitnehmer und auch für Betriebsratsangehörige, soweit solche Belegschaftsmitglieder von dem Abfindungsangebot Gebrauch machen.

Mit dem Aufhebungsvertrag werden gleichzeitig die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Kündigungen nach § 102 BetrVG ausgeschaltet (notwendige Anhörung, Widerspruchsmöglichkeiten des Betriebsrats). Ebenso umgangen werden die Möglichkeiten des Arbeitnehmers, wegen sozial ungerechtfertigter Kündigung Einspruch beim Betriebsrat einzulegen sowie das Arbeitsgericht anzurufen (KSchG §§ 1 ff.). Außerdem muß der betroffene Arbeitnehmer im Falle einer anschließenden Arbeitslosigkeit mit der Verhängung einer Sperrfrist durch das Arbeitsamt rechnen (§§ 117, 119 AFG).

Wie erwähnt, entfallen außerdem bei größeren Abfindungsaktionen arbeitsmarktpolitisch begründete Restriktionen gegenüber sogenannten Massenentlassungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer einen indirekten Kündigungsschutz bedeuten. Relevant ist hier vor allem die mit der Anzeigenpflicht (nach § 17 und 18 KSchG) gekoppelte Entlassungssperre, die unter Umständen vom Landesarbeitsamt auf längstens zwei Monate nach Eingang der Anzeige verlängert werden kann.<sup>16</sup>

Entscheidend für die Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats sowie für die Beurteilung der Abfindungskonditionen dürften jedoch die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes über Betriebsänderungen (§§ 111—113) sein. Obwohl die Frage nicht eindeutig geklärt ist, ob Personalabbau des gegebenen Umfangs, auch wenn er über Aufhebungsverträge durchgeführt wird, schon per se den Tatbestand der Betriebsänderung erfüllt,<sup>17</sup> ergibt sich die Relevanz dieser Vorschriften daraus, daß die Gefahr wesentlicher Nachteile für die Belegschaft (oder erheblicher Teile der Belegschaft) durch den geplanten Personalabbau nicht von vorneherein ausgeschlossen werden konnte, — insbesondere weil nicht voraussehbar war, ob durch die Abfindungsaktionen ein ausreichender Personalabbau erreicht und nicht doch Massenentlassungen notwendig würden.

Die Frage, wann die Voraussetzungen für das Wirksamwerden der Bestimmungen der §§ 111 ff. des Betriebsverfassungsgesetzes gegeben sind, wird derzeit noch uneinheitlich beantwortet.<sup>18</sup> Beispielsweise werden Massenentlassungen einmal als in jedem Fall ausreichendes Kriterium für das Wirksamwerden der Bestimmungen angesehen, ein anderes wird die Relevanz dieses Merkmals wiederum bestritten.

Im Text des § 111 BetrVG ist ein Katalog von Maßnahmen aufgezählt, die den Tatbestand der Betriebsänderung erfüllen. (Strittig ist dabei, ob die Aufzählung abschließend ist.) Zu nennen sind hier vor allem die Sachverhalte »Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen«

---

16 Bei der arbeitsmarktpolitischen Bedeutung des in den untersuchten Fällen vorgesehenen Personalabbaus bestand eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß das Landesarbeitsgericht von der Möglichkeit zur Verlängerung der Sperrfrist Gebrauch machen würde. Wieweit durch die Abfindungsaktionen auch die Vorschriften des § 8 AFG (Anzeigepflicht von Betriebsänderungen beim Landesarbeitsamt, wenn diese voraussichtlich innerhalb von zwölf Monaten zu Entlassungen oder Versetzungen auf schlechter entlohnte Arbeit im Umfang des § 17 KSchG führen) umgangen werden, konnte nicht geklärt werden. Da bei mangelndem Erfolg der Abfindungsaktionen Massenentlassungen vorgesehen waren, ist davon auszugehen, daß die Anzeigepflicht nach § 8 AFG trotz der beabsichtigten — und schließlich auch gelungenen — Vermeidung solcher Entlassungen bestand.

17 Eindeutig verneint wird diese Frage bei W. Hunold, *Dienstaufhebungsverträge*, 1977, S. 13/263 f. Er weist dabei insbesondere darauf, daß hierbei Arbeitsverhältnisse nicht »durch (einseitige) Gestaltungsakte des Arbeitgebers« aufgelöst oder geändert werden.

18 Vgl. dazu die sehr ausführliche Untersuchung von H. Fuchs, *Der Sozialplan nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972*, Köln 1977, insbesondere S. 75 ff.



und »grundlegende Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen«. Daß einerseits »erhebliche Teile« der Belegschaft von den geplanten Maßnahmen berührt waren oder berührt worden wären, dürfte angesichts der dargestellten Größenordnung des Personalabbaus eindeutig positiv zu beantworten sein. Auch mit »wesentlichen Nachteilen« war zumindest zu rechnen. Allein die Möglichkeit, daß Nachteile eintreten, reicht jedoch für das Wirksamwerden der Bestimmungen aus.

Auch wenn die Rechtslage nicht eindeutig geklärt war, mußten die Unternehmensleitungen auf alle Fälle mit dem Wirksamwerden der Rechte und damit mit dem Risiko entsprechender Verzögerungen und Kosten rechnen, falls es nicht gelang, die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrats sicherzustellen. De facto stellen daher die Rechte und Einflußmöglichkeiten, die bei Betriebsänderungen gegeben sind, die Handlungsspielräume für den Betriebsrat dar: Durchsetzbar wären demnach zunächst einmal Leistungen des Arbeitgebers bis zu der Höhe, die sich durch Interessenausgleich, Sozialplan oder Nachteilsausgleich ergeben hätte. Darüber hinaus bestand, zumindest prinzipiell — noch ein weiterer Spielraum für Leistungen bis zur Höhe der Ersparnis an zusätzlichen Kosten, die die formale Abwicklung des Verfahrens für den Arbeitgeber gebracht hätte.

§ 111 BetrVG legt zunächst fest, daß der Unternehmer »den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten« hat.

Die Betriebsräte der erfaßten Unternehmen gingen meist davon aus, rechtzeitig und wohl auch umfassend informiert worden zu sein; teilweise entstand dennoch — angesichts eines unerwarteten und heftigen Nachfrageeinbruchs — erheblicher Zeitdruck für die Beratung möglicher Reaktionsweisen.

Im Anschluß an die Information haben zwischen Unternehmer und Betriebsrat Verhandlungen mit dem Ziele einer Einigung darüber stattzufinden, »ob, wann und in welcher Weise die vorgesehene unternehmerische Maßnahme durchgeführt werden soll«. <sup>19</sup> Zur Vermeidung von Nachteilen muß der Unternehmer — auch bei Untätigkeit des Betriebsrats — die Initiative zur Herbeiführung eines *Interessenausgleichs* über die Betriebsänderung ergreifen (§ 112 BetrVG), sonst können daraus Ansprüche der betroffenen Arbeitnehmer auf einen Nachteilsausgleich nach § 113 BetrVG entstehen. <sup>20</sup>

Kommt bei diesen Verhandlungen eine Einigung nicht zustande, kann der Präsident des Landesarbeitsamtes eingeschaltet werden. Erfolgt auch dann keine einvernehmliche Lösung, so kann der Betriebsrat oder der Unternehmer die Einigungsstelle anrufen. Diese kann allerdings keine Entscheidung treffen, sondern nur versuchen, eine gütliche Lösung herbeizuführen. Scheitert ein solcher Vermittlungsversuch, so sind Verhandlungen über einen Sozialplan aufzunehmen.

Auf Erstellung eines *Sozialplanes* kann der Betriebsrat bei Vorliegen einer Betriebsänderung bestehen, unabhängig davon, ob ein Interessenausgleich zustande kommt. <sup>21</sup>

19 Fitting — Auffahrt — Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz*, 1974, S. 967.

20 Solche Leistungen kosten — nach einer Faustformel — das Unternehmen das Doppelte bis Vierfache dessen, was bei einem Sozialplan zu erwarten wäre. Vgl. H. Glaubrecht, »Probleme bei Personaleinschränkung«, in: *Personalprobleme im Konjunkturverlauf*, 1976, S. 23. Von daher besteht für den Arbeitgeber ein starkes Interesse, sich mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich zu einigen.

21 »Der Interessenausgleich umfaßt — im Gegensatz zum Sozialplan — nur die rein wirtschaftliche Seite der Betriebsänderung.« ... »In ihm sind alle Regelungen zu treffen, die sich nicht mit den sozialen Folgen der Betriebsänderung für die Arbeitnehmer befassen. Da sich der Interessenausgleich nur mit den Ein-



Beim Sozialplan geht es um »den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen.« (§ 112, Abs. 2 BetrVG).

Die Herbeiführung eines Sozialplanes erfolgt anlog dem Verfahren beim Anstreben eines Interessenausgleichs. Wenn allerdings in diesem Falle die Verhandlungen zu keinem Ergebnis führen, so entscheidet die Einigungsstelle beim Sozialplan verbindlich. Er ist also im Unterschied zum Interessenausgleich durch den Betriebsrat erzwingbar. Durch den Sozialplan werden unmittelbare Rechtsansprüche des Arbeitnehmers begründet; der Arbeitgeber kann von den Regelungen des Sozialplans — anders als von denen des Interessenausgleichs — nicht abweichen.

Der Inhalt des Sozialplanes wird nicht ausdrücklich durch die Vorschrift des Betriebsverfassungsgesetzes bestimmt, jedoch hat sich im Laufe der Praxis ein Katalog herausgebildet, der sich im Großteil aller Sozialpläne wiederholt. Hier sind zu nennen:

- Zahlung von Abfindungen,
- Zahlung des Weihnachtsgeldes im Jahr der Entlassung.
- Gewährung des vollen Unurlaubs und des vollen Urlaubsgeldes im Jahr der Entlassung,
- Weiterzahlung vermögenswirksamer Arbeitgeberleistungen für begrenzte Zeit,
- Weitergewährung von Mietzuschüssen für begrenzte Zeit. Weiterbelassen von Mietrechten an Werkwohnungen,
- Vorweganerkennung von Jubiläen und Zusage von vorzeitigen Jubiläumsgaben,
- Zahlung von Beihilfen zum Arbeitslosengeld in der Zeit der Arbeitslosigkeit zur Vorbereitung des Bezugs des vorgezogenen Altersruhegeldes.<sup>22</sup>

Die wesentliche Leistung, die bei Sozialplänen für die Arbeitnehmer anfällt, ist meist eine Abfindungssumme. Über Höhe und eventuelle Staffelung der in Frage kommenden Beträge wird im Betriebsverfassungsgesetz nichts ausgeführt.<sup>23</sup>

Bezuggenommen wird bei der Gestaltung von Sozialplänen allerdings oft auf die Bestimmungen des § 10 KSchG.<sup>24</sup> Hier ist für Abfindungen ein Betrag bis zu 18 Monatsverdiensten vorgesehen. Oft werden Abfindungen überhaupt erst ab einem bestimmten Lebensalter oder bei einer bestimmten Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit gezahlt. Die nach Dienst- oder Lebensjahren beziehungsweise anderen Faktoren vari-

---

zelheiten der Betriebsänderung befaßt, entfaltet er keine normativen Auswirkungen auf die einzelnen Arbeitsverhältnisse. Aus ihm können die Arbeitnehmer keine Individualansprüche herleiten.« ... »Es ist ... mit der herrschenden Meinung davon auszugehen, daß es sich beim Interessenausgleich nicht um eine Betriebsvereinbarung, sondern um eine Kollektivvereinbarung eigener Art handelt ...« (H. Fuchs, 1977, S. 17).

22 Vgl. W. Hunold, »Abschluß und Inhalt von Interessenausgleich und Sozialplan«, in: *Personal*, Heft 7, 1975, S. 276 ff.

23 Teilweise umstritten ist, ob das Betriebsverfassungsgesetz Höchstbegrenzungen für die Leistungen nach einem Sozialplan festlege. Einige Kommentatoren vertreten die Auffassung, »die oberste Grenze für Sozialplanabfindungen sei durch § 113 Abs. 3 in Verbindung mit § 10 KSchG vorgegeben«. Andere Kommentatoren lehnen diese Auffassung ab, was unter anderem dadurch unterstützt wird, daß der Bundestag bei der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes ausdrücklich einen entsprechenden Änderungswunsch zur Festlegung einer Höchstgrenze abgelehnt hat (vgl. Fuchs 1977, S. 31 ff.).

24 »Hat der Arbeitnehmer das fünfzigste Lebensjahr vollendet und hat das Arbeitsverhältnis mindestens fünfzehn Jahre bestanden, so ist ein Betrag bis zu fünfzehn Monatsverdiensten, hat der Arbeitnehmer das fünfundfünfzigste Lebensjahr vollendet und hat das Arbeitsverhältnis mindestens zwanzig Jahre bestanden, so ist ein Betrag bis zu achtzehn Monatsverdiensten festzusetzen«. (KSchG, § 10).

ierenden Abfindungssummen können entweder in absoluten Beträgen oder in Monatseinkommen festgesetzt werden. Es überwiegen offensichtlich absolute Beträge, wodurch die Bezieher niedrigerer Einkommen relativ besser gestellt werden.<sup>25</sup> Als Faustregel kann davon ausgegangen werden, daß zwischen einem und einem halben Monatseinkommen pro Jahr der Firmenzugehörigkeit gezahlt werden.

Mit Sozialplänen liegen bereits vielfältige Erfahrungen, vor allem aus dem Bereich der Montanindustrie, vor. Dort wurde das Instrument in Zusammenhang mit den Zechenstillegungen aus der betrieblichen Praxis in mitbestimmten Unternehmen entwickelt und fand dann Eingang in das Betriebsverfassungsgesetz von 1972. Inzwischen dürften wenigstens einige hundert Sozialpläne durchgeführt worden sein; für Betriebsräte wie für Unternehmensleitungen gibt es daher gewisse Anhaltspunkte zur Bestimmung des Rahmens, innerhalb dessen dann je nach den besonderen betrieblichen Verhältnissen zu verhandeln ist.<sup>26</sup>

Nicht zulässig ist allerdings die Aufstellung »ständiger« oder »vorsorglicher« Sozialpläne ohne konkreten Anlaß, mit dem Ziel, Zeitdruck bei evtl. Betriebsänderungen zu vermeiden. Möglich sind dagegen Rahmenvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, etwa über die Formen der Zusammenarbeit bei einer Betriebsänderung oder über die Materie, die im einzelnen bei Aufstellung eines Sozialplans zu behandeln ist. Ein solcher Rahmen kann durch Betriebsvereinbarung oder durch Tarifvertrag abgesteckt werden (vgl. Fuchs 1977, S. 94 ff.).

In den von uns erfaßten Unternehmen lagen jedoch weder solche Rahmenvereinbarungen noch Erfahrungen mit früheren Sozialplänen nach Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes vor.

### *c) Abfindungsaktionen als Kompromiß zwischen den Beschäftigungsparteien*

Angesichts der abschätzbaren bzw. der zu erwartenden Kosten und Risiken, die in der gegebenen Situation Massenentlassungen mit sich gebracht hätten, war für die Unternehmen die Durchführung von Abfindungsaktionen offensichtlich die günstigste Möglichkeit, den beabsichtigten Personalabbau in der jeweils kürzesten Frist zu bewerkstelligen. Nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 konnte man nicht mit Sicherheit davon ausgehen, daß bei den gegebenen Ursachen und dem Umfang des beschäftigungspolitischen Problems Entlassungen ohne Entschädigungsleistungen an die Betroffenen — wie dies teilweise früher der Fall war — möglich sein würden. Abgesehen von den bei Massenentlassungen zu erwartenden Sperrfristen war zu erwarten, daß weder die Betriebsräte noch die betroffenen Arbeitnehmer in ihrer Gesamtheit einen solchen Versuch der Arbeitgeberseite widerspruchslos hingenommen hätten. Abfindungsaktionen versprachen einen reibungsloseren Personalabbau ohne größere Unruhe in der Belegschaft und ohne offen zutage tretende Konflikte.

Auch die Betriebsräte zogen in der gegebenen Situation, in der ein Personalabbau größeren Umfangs unausweichlich schien, eine Lösung vor, bei der eine freiwillige

25 Vgl. A. Müller, »Der Sozialplan und seine finanzielle Ausstattung — Bemessung des materiellen Inhalts des Sozialplans,« in: *Das Mitbestimmungsgespräch*, Heft 4/5/6, 1975.

26 Vgl. unter anderem A. Vogt, *Sozialpläne in der betrieblichen Praxis*, Köln 1974.

Auflösung des Arbeitsverhältnisses die zentrale Rolle spielte und gewisse Entschädigungsleistungen den Betroffenen sicher waren. Dafür war unter anderem einschlaggebend, daß bei der nicht ganz eindeutig geklärten arbeitsrechtlichen Situation und der mangelnden Erfahrungen mit dem Ausgang des Verfahrens bei Anwendung einer Konfliktstrategie nicht mit Sicherheit ex ante feststellbar war, ob dadurch letztlich für die Arbeitskräfte eine günstigere Lösung erreicht werden könnte. Schließlich sprachen auch die sich im Zusammenhang mit dem allgemeinen konjunkturellen Abschwung zunehmend verschlechternden Chancen der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt dafür, einer möglichst rasch wirksamen pragmatischen Lösung zuzustimmen, die zumindest einem Teil der Arbeitskräfte ermöglichte, anderweitig (noch) einen Arbeitsplatz zu finden. Außerdem konnten sich auch die Betriebsräte dem Argument der Arbeitgeberseite nicht ganz verschließen, daß ein möglichst rascher Personalabbau die Sicherung der Arbeitsplätze für den Rest der Belegschaft erleichtern würde.

In den erfaßten Fällen kam es jeweils relativ schnell und ohne Einschaltung der vorgesehenen Vermittlungsinstanzen (Präsident des Landesarbeitsamtes, Einigungsstelle) zu einer Einigung »im Geiste vertrauensvoller Zusammenarbeit« (§ 74 Abs. 1, BetrVG).<sup>27</sup> Im Rahmen eines Interessenausgleichs beziehungsweise in entsprechenden Betriebsvereinbarungen wurden die einzuleitenden Schritte und Verfahrensweisen festgelegt.

Wie bereits erwähnt, kam es in den erfaßten Unternehmen im Verlauf der Absatzkrise mehrfach zu Abfindungsaktionen bzw. häufig zu einer Verlängerung zunächst festgesetzter Fristen für das Angebot von Aufhebungsverträgen. Dabei gab es Unterschiede im formalen Charakter der Vereinbarungen und ihrem Bezug auf einen Interessenausgleich. Darauf soll hier nicht näher eingegangen werden.

Soweit ein Interessenausgleich geschlossen wurde, waren darin unter anderem neben den wirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen (Produktionsanpassung, Produktionsverlagerung etc.) auch die geplanten personellen Maßnahmen festgelegt. Sie reichten vom Nichtersatz der Fluktuation, Versetzungen innerhalb und zwischen verschiedenen Werken über Aufhebungsverträge bis zu Kündigungen aus betrieblichen Gründen, sowie anzeigepflichtigen Entlassungen. Entscheidend dabei waren die Bestimmungen, wonach Versetzungen Vorrang gegenüber Entlassungen haben und anzeigepflichtige Entlassungen nur vorgenommen werden sollten, wenn durch andere personelle Maßnahmen der für erforderlich gehaltene Personalabbau nicht erreicht werden konnte. Außerdem wurde festgelegt, daß flankierende Maßnahmen, wie Einschränkung von Auftragsvergaben an andere Firmen und die Übernahme von Fremdaufträgen, zu treffen waren. Die Abfindungskonditionen wurden dagegen im einzelnen — gegebenenfalls unter Bezug auf einen solchen Interessenausgleich — in gesonderten Betriebsvereinbarungen über Vorzeitpensionierungen bzw. nicht altersgebundene Aufhebungsverträge geregelt.

Der Spierraum für die Abfindungskonditionen ergibt sich aus den Kosten, die die Alternativmaßnahme Massenentlassungen dem Unternehmen bringen würde. Dabei ist zwischen Kosten zu unterscheiden, die direkt oder indirekt den Arbeitnehmern zugute kommen und solchen, bei denen der Aufwand weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer Nutzen bringt, an denen daher aus einzelbetrieblicher Perspektive kein Interesse besteht.

Das Einsparen dieser Kosten durch das Unternehmen, was unter Umständen durch das Verhalten des Betriebsrats erleichtert oder ermöglicht wird, ist nicht immer völlig unproblematisch. So bedeutet zum Beispiel das »Umgehen« der durch die Arbeitsverwaltung sonst zu verhängenden Sperrfristen bei Massenent-

27 Fitting — Auffahrt — Kaiser, *Betriebsverfassungsgesetz*, 1974, S. 967.

lassungen, daß die betroffenen Arbeitskräfte dadurch früher und unter Umständen länger der Arbeitslosenversicherung zur Last fallen. Diese Leistungen werden von der Gesamtheit der Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgebracht, so daß sich einzelne Unternehmen auf diese Weise zuungunsten der Beitragszahler entlasten können. Dagegen ist beispielsweise das Einsparen von Verfahrenskosten bei den Arbeitsgerichten in dieser Perspektive unproblematisch.

Kosten, die den Arbeitnehmern gegebenenfalls zugute kommen, sind insbesondere:

- Lohnfortzahlung während der Kündigungsschutz- bzw. Sperrfristen bei Massenentlassungen;
- Abfindungen oder Lohnfortzahlung nach einem erfolgreichen Kündigungsschutzprozeß;
- Leistungen aus einem Sozialplan;
- Leistungen aus einem Nachteilsausgleich;
- sämtliche gesetzlichen, tarifvertraglichen oder durch Betriebsvereinbarung festlegenden Lohnnebenkosten für den Zeitraum einer längeren Weiterbeschäftigung, soweit sie dem Arbeitnehmer direkt oder indirekt zugute kommen.

Während es für das Unternehmen bei der Beurteilung nur von Bedeutung ist, ob und um wieviel die Kosten einer Abfindungsaktion unter denen der Alternative Massenentlassung liegen (einschließlich der nicht den Arbeitnehmern zugutekommenden Kosten wie etwa Verfahrenskosten, Kosten für die Fortsetzung der Produktion nicht oder nur unter Marktwert absetzbarer Produkte etc.), ist aus der Sicht der Arbeitnehmerinteressen die Lösung über Aufhebungsverträge finanziell nur dann vorzuziehen, wenn ihnen zumindest gleichviel oder mehr Gegenleistungen für den Verlust des Arbeitsplatzes zufließen als in jedem anderen Falle.<sup>28</sup>

Zu erwähnen ist hier, daß im Falle des Abbaus durch Arbeitgeberkündigungen, zusätzliche Kosten auf der Arbeitnehmerseite anfallen können, bei denen das Risiko besteht, daß sie sich nicht kompensieren lassen. Dies wäre der Fall, wenn Kündigungsschutzverfahren zu Ungunsten der Arbeitnehmer ausgingen oder wenn ausdrücklich durch Beschlußverfahren festgestellt würde, daß in der gegebenen Situation keine Ansprüche aus einem Sozialplan bzw. Nachteilsausgleich entstehen.

Bei der Komplexität der Problematik und den bestehenden Unsicherheiten über den Ausgang entsprechender Verfahren ist es allerdings kaum möglich, die Alternativkosten bzw. -leistungen bei einem Personalabbau über Arbeitgeberkündigungen präzise zu kalkulieren. Festzuhalten bleibt jedoch, daß aus der Sicht der Interessen der betroffenen Arbeitskräfte die Beteiligung der Betriebsräte an den Abfindungsaktionen letztlich nur dann erfolgreich war, wenn für die Arbeitnehmer zumindest ein Teil der durch dieses Verfahren bedingten Ersparnis der Unternehmer gesichert werden konnte, das heißt, wenn die Abfindungskonditionen besser als die bei einem Personalabbau durch Arbeitgeberkündigungen zu erwartenden waren.

---

28 Hunold verweist auf das Problem der Abstimmung von Abfindungsleistungen bei Aufhebungsverträgen mit denen eines eventuell zusätzlich notwendig werdenden Sozialplans. Wegen der nötigen Anreizwirkung müßten Aufhebungsvertragsangebote eigentlich höher sein; dies könnte jedoch zu einer kaum zu rechtfertigenden Benachteiligung der Arbeitnehmer führen, die schließlich den Arbeitsplatz zwangsweise räumen müssen. Vgl. W. Hunold, *Dienstaufhebungsverträge*, 1977, S. 13/262.

### 3. Struktur der Abfindungsangebote

Die Ausgangssituation, die in allen drei erfaßten Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten dazu führte, daß auf Initiative des Managements — und dann auch mitgetragen von den Betriebsräten — Aufhebungsverträge zur Bewältigung der beschäftigungspolitischen Probleme angeboten wurden, war weitgehend ähnlich. Dennoch gab es im einzelnen nicht unerhebliche Unterschiede in den Handlungsbedingungen, die sich schließlich auch in den Abfindungskonditionen widerspiegeln. Neben Unterschieden in der Firmentradition, in der Unternehmensform bzw. Konzernzugehörigkeit (z. B. Tochterunternehmen eines ausländischen Konzerns) spielten die verschiedenartigen Zeitpunkte der Aktionen und die unterschiedlichen äußeren Arbeitsmarktbedingungen eine Rolle, ebenso wie Variationen in den industriellen Beziehungen, in der gewerkschaftlichen Orientierung der verschiedenen Belegschaften, in der Durchsetzungskraft ihrer Interessenvertreter.

Im folgenden ist vor allem die gemeinsame Grundstruktur der Abfindungsangebote zu skizzieren, ohne daß auf alle Differenzierungen im einzelnen eingegangen wird. Folgende Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

- die zeitliche quantitative Limitierung der Angebote;
- die Bestimmung des Adressatenkreises;
- die Abfindungsleistungen und die Kriterien ihrer Festsetzung.

Auf die tatsächlichen selektiven Wirkungen der Aufhebungsvertragsaktionen wird dann im folgenden Abschnitt 4 eingegangen.

#### *a) Zeitliche und quantitative Limitierung*

In allen erfaßten Fällen wurde das Angebot von Aufhebungsverträgen mit Abfindungsleistungen *befristet*. Nach Möglichkeit wurde dabei versucht, die Frist so festzusetzen, daß das Arbeitsverhältnis vor einer ohnehin bestehenden Zäsur im Arbeitsprozeß, das heißt vor dem Werksurlaub im Sommer bzw. vor den Feierschichten zum Jahreswechsel, beendet wurde. Die zeitliche Limitierung und die Wahl des Zeitpunkts erfüllen mehrere Funktionen:

- Eine relativ kurze Befristung wird gewählt, um einen möglichst raschen Personalabbau (und eine entsprechende Reduzierung der Lohnkosten etc.) zu erreichen; andererseits darf die Fristsetzung auch nicht zu knapp bemessen sein, um den Arbeitnehmern die Prüfung des Angebots und der Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, zu ermöglichen. Üblich waren Angebotsfristen von ein bis zwei Monaten, bei Angestellten und Vorzeitpensionierungen auch länger.
- Die Wahl des Zeitpunkts vor dem Werksurlaub oder ähnlichen Einschnitten erhöht die Attraktivität des Angebots, da die Abgeltung tariflicher und ähnlicher Ansprüche (Urlaub, Urlaubsgeld etc.) die Abfindungssummen (ohne reale Zusatzkosten für das Unternehmen) erhöht und außerdem den Betroffenen einen größeren zeitlichen Spielraum für die Suche eines neuen Arbeitsplatzes gewährt. Außer-

dem entstehen für das Unternehmen weitere Vorteile, etwa daß Arbeitskräfte nicht relativ kurze Zeit nach dem Urlaub neu eingearbeitet werden müssen, bevor sie schließlich entlassen werden.

- Insbesondere aufgrund des Fehlens einschlägiger Erfahrungen über die Resonanz, die die Abfindungsangebote bei der Belegschaft finden, besteht ein weiterer wichtiger Aspekt der Befristung in den besseren Kontrollmöglichkeiten über den Verlauf des Personalabbauprozesses.

Dieser letzte Aspekt ist insbesondere bei sogenannten »offenen« Aufhebungsverträgen von Bedeutung. Da nämlich sämtliche Aufhebungsvertragsangebote in der Form einer Betriebsvereinbarung gehalten waren (vgl. § 77 BetrVG), war es dem Unternehmen nicht ohne weiteres — wenn dem nicht eine ausdrückliche Regelung innerhalb der Vereinbarung entgegenstand — möglich, etwa einem Arbeitnehmer einen Aufhebungsvertrag zu verweigern (auch wenn der geplante Personalabbau bereits erreicht war).<sup>29</sup>

Tatsächlich kam es mehrfach vor, daß die Betriebsräte innerhalb der gesetzten Angebotsfristen durchsetzten, daß mit Arbeitnehmern ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen wurde, obwohl die Unternehmensseite das Ziel für erreicht hielt und deshalb eigentlich die Abfindungsangebote zurückziehen wollte.

Häufiger war allerdings, daß innerhalb der zunächst gesetzten Fristen der Personalabbau nicht das erforderliche Ausmaß erreichte, sei es, daß die Resonanz auf die Angebote hinter den Planungen zurückblieb, sei es — und dies war häufiger der Fall —, daß aufgrund der weiteren negativen Entwicklung auf dem Absatzmarkt ein noch stärkerer Personalabbau als ursprünglich geplant für erforderlich gehalten wurde. Wie bereits erwähnt, ist es daher öfters zu einer Verlängerung der Angebotsfristen bzw. nach einigen Monaten zu einem Wiederinkraftsetzen früherer Betriebsvereinbarungen über Aufhebungsverträge gekommen; dabei wurden teilweise die Konditionen verändert sowie der Adressatenkreis (z. B. auf Angestellte, auf Zeitlöhner eines bestimmten Werkes etc.) eingeschränkt.

Außerdem wurde im Rahmen des Interessenausgleichs bzw. in Zusätzen zu den betreffenden Betriebsvereinbarungen die Größenordnung des geplanten Personalabbaus festgelegt, wobei die Kontingente für einzelne Belegschaftsgruppen (Angestellte, Arbeiter im Akkord- bzw. Zeitlohn etc.) unterschiedlich präzise für das Gesamtunternehmen bzw. für bestimmte Werke bestimmt wurden. Wie gesagt, kam es auch in dieser Hinsicht häufiger zu Revisionen der Planungen, etwa weil der Betriebsrat — aufgrund des Fortbestehens einer Personalabbaunotwendigkeit insgesamt — die Überschreitung der Kontingente in Einzelbereichen durchsetzte.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Normen, die eine Betriebsvereinbarung setzt, gelten unmittelbar und zwingend, das heißt auf daraus resultierende Rechte können Arbeitnehmer nur mit Zustimmung des Betriebsrats verzichten. Umgekehrt hat auch, soweit die Vereinbarung nichts anderes bestimmt, jeder Arbeitnehmer individuell das Recht, die dort geregelten Leistungen in Anspruch zu nehmen.

<sup>30</sup> Wenn das Unternehmen insgesamt einen weiteren Personalabbau für erforderlich hielt, jedoch davon bestimmte Beschäftigungsgruppen (z. B. Facharbeiter) ausnehmen wollte, suchten Betriebsräte zu verhindern, daß durch die gezielte Verweigerung von Aufhebungsverträgen der Druck auf andere Belegschaftsgruppen (z. B. Akkordarbeiter) verstärkt würde; dies umso mehr, als bei zu geringen Effekten der Abfindungsaktionen Massentlassungen drohten.

## *b) Offene oder zustimmungspflichtige Aufhebungsverträge*

Für die Unternehmen ist es in der gegebenen Situation ein wichtiges Ziel, durch die beschäftigungspolitischen Maßnahmen nicht nur die für erforderlich gehaltene Quantität des Personalabbaus zu erreichen, sondern gleichzeitig durch entsprechende Steuerung der Aktionen einen qualifizierten, den aktuellen und künftigen Erfordernissen des Produktionsprozesses angepaßten Personalstand zu sichern. Von daher wurde — außer bei den Vorzeitpensionierungen — durchweg angestrebt, entweder durch die Festlegung möglichst präzise bestimmter Kontingente verschiedener Belegschaftsgruppen oder durch eine Klausel, die jeden einzelnen Aufhebungsvertrag durch das Management zustimmungspflichtig machte, eine qualitative Limitierung der Abfindungsangebote zu erreichen.

Für die Betriebsräte steht dagegen eher im Vordergrund, im Sinne einer möglichst gleichmäßigen bzw. gerechten Verteilung der Krisenlasten allen Arbeitskräften, die von sich aus dazu bereit sind, auch die Gelegenheit zum Abschluß eines Aufhebungsvertrages zu geben und damit gezielten Druck auf bestimmte schwache Gruppen zu vermeiden. Allerdings ergaben sich in diesem Punkt auf dem Hintergrund unterschiedlicher betrieblicher Bedingungen verschiedene Einschätzungen der Betriebsräte, die schließlich in einer unterschiedlichen Gestaltung der Aufhebungsverträge mündeten: In zwei Unternehmen zog der Betriebsrat ausdrücklich offene Aufhebungsverträge vor, während die Arbeitnehmervertretung im dritten Fall zustimmungspflichtige Aufhebungsverträge akzeptierte. Dabei spielte eine Rolle, ob in der Orientierung der Arbeitnehmervertretung die Interessen ausscheidender Belegschaftsmitglieder oder die der Restbelegschaft (bzw. des Unternehmens insgesamt) im Vordergrund standen.

Letzteres war bei dem Betriebsrat der Fall, der zustimmungspflichtige Aufhebungsverträge akzeptierte. Bei der schon seit längerer Zeit nicht unproblematischen Situation dieses Unternehmens war die Begründung dafür, daß es darauf ankomme, daß das Unternehmen die erneute schwere Belastungsprobe der aktuellen Absatzkrise möglichst schnell und reibungslos überwinde. Dazu müsse auch sichergestellt sein, daß beim unvermeidlichen Personalabbau nicht Arbeitskräfte das Unternehmen verließen, die zum erfolgreichen Weiterbestehen des Unternehmens in Zukunft benötigt würden. Mögliche Friktionen durch sonst notwendige Neurekruitierungen sollten vorab ausgeschlossen werden. Diese Begründung für die Zustimmungsklausel stimmte weitgehend mit der Argumentation der Unternehmensleitung überein. Angeführt wurden hier entsprechende negative Erfahrungen, die anderenorts mit offenen Aufhebungsverträgen bei einer für qualifizierte Kräfte noch relativ günstigen Arbeitsmarktsituation gemacht worden waren. Gleichzeitig wurde von den Betriebsräten auf die Interessen der verbleibenden Belegschaft verwiesen; ein möglichst gezielter Personalabbau würde zur längerfristigen Sicherung der Arbeitsplätze beitragen.

In Konsequenz dieser Haltung hat der Betriebsrat hier auch bestimmten Belegschaftsmitgliedern ausdrücklich die Annahme der Aufhebungsverträge empfohlen; dies war insbesondere der Fall bei älteren Arbeitskräften (Vorzeitpensionierungen), bei regional mobilen ausländischen Arbeitnehmern (um deren Weitervermittlung man sich gegebenenfalls bemühte) sowie generell bei Arbeitskräften, für die noch relativ gute Chancen auf den Teil Arbeitsmärkten bestanden (soweit sie zu den vorgesehenen Personalabbaukontingenten gehörten) (Fall 2).

Von anderen Orientierungen gingen die Betriebsräte der beiden anderen Unternehmen aus: ihre Votum für möglichst weitgehende »Offenheit« der Aufhebungsvertragsangebote begründeten sie damit, daß bei der Unvermeidbarkeit von Arbeitsplatzverlusten zumindestens jede Arbeitskraft die Chance haben müsse, von dem An-



gebot Gebrauch zu machen. Dadurch sollte insbesondere verhindert werden, daß der Betrieb die Zustimmungspflichtigkeit als Druckmittel nutzt, um bestimmte Belegschaftsgruppen zum Ausscheiden zu veranlassen. Wird nämlich Arbeitskräften mit noch bestehenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt der Abschluß eines Aufhebungsvertrags verweigert, stellt sich für andere die Frage, ob sie angesichts der drohenden Alternative Massenentlassungen nicht lieber vorher mit einer Abfindung das Unternehmen »freiwillig« verlassen, — selbst bei drohender Arbeits- oder Erwerbslosigkeit. Obwohl die Betriebsräte dieser beiden Unternehmen in dieser Zielsetzung weitgehend übereinstimmten, spiegeln sich unterschiedliche Handlungsbedingungen und Durchsetzungschancen in den getroffenen Abmachungen wie auch in der Praxis der Durchführung der Aufhebungsverträge.

In einem Fall ware die Abfindungsangebote in den Betriebsvereinbarungen grundsätzlich völlig offen für alle Interessierten gehalten; lediglich bei den Verlängerungen der Angebote gab es grobe Eingrenzungen für Arbeitskräftekategorien bzw. Belegschaftsmitglieder bestimmter großer Unternehmenseinheiten. Detaillierte Quoten wurden jedoch nicht festgelegt. Auch als der Verlauf des Personalabbaus nicht den Planungen der Unternehmensleitung entsprach (in einigen Bereichen bzw. Betrieben reduzierte sich die Belegschaft schneller und in größerem Ausmaß, in anderen — wegen schlechterer äußerer Arbeitsmarktbedingungen — dagegen weniger als vorgesehen), konnte der Betriebsrat durchsetzen, daß das Unternehmen die bei Personalabbau in solchem Umfang notwendig auftretenden Friktionen durch geeignete Maßnahmen (z. B. Versetzungen) zu überwinden suchte, ohne daß abgangswilligen Arbeitskräften der Abschluß eines Aufhebungsvertrags verweigert wurde.

Daß es bei diesem Fall weitgehend gelungen ist, die Aufhebungsverträge für alle offen zu halten, ist mit auf bestimmte Außenbedingungen zurückzuführen. Das Unternehmen hat bei fast allen seinen Zweigwerken eine dominante Stellung auf den regionalen Arbeitsmärkten, die es vor allem qualifizierten Arbeitskräften schwer macht, anderweitig einen adäquaten Arbeitsplatz zu finden. Außerdem wurde hier der Personalstand absolut wie relativ am stärksten reduziert, so daß es starke Abbaunotwendigkeiten quer durch die gesamte Qualifikationspalette gab (Fall 3).

Im Fall des anderen Unternehmens dagegen, dessen Hauptwerke in Ballungszentren liegen, führte die z. T. selbst während der Krise akute, zumindest schon wieder absehbare Knappheit an Arbeitskräften mit bestimmter Qualifikation dazu, daß das Management hier Höchstlimits für diese Gruppen mit Nachdruck durchzusetzen versuchte. Ebenso hielt man es für notwendig, die Zahl der durch Aufhebungsverträge Abzubauenden insgesamt nach oben hin zu begrenzen. Der Betriebsrat stimmte schließlich — gegen seine Konzeption — diesen Einschränkungen im Rahmen der Betriebsvereinbarung zu, konnte jedoch faktisch durchsetzen, daß die ursprünglich festgelegten Zahlen von Aufhebungsverträgen zum Teil weit überschritten wurden (Fall 1).

In diesen beiden Fällen wurden also durch den Betriebsrat die unmittelbaren Interessen der Belegschaftsmitglieder, die den Betrieb verließen, in den Vordergrund gestellt, und zwar nicht zuletzt wegen deren direkter Betroffenheit: sie nahmen das Beschäftigungsrisiko auf sich, das sich sonst vermutlich für andere Belegschaftsmitglieder aktualisiert hätte, und trugen dazu bei, daß die Arbeitsplätze der Verbleibenden sicherer wurden.

Ebenfalls wurde an diesen Beispielen deutlich, daß die unterschiedlichen Verfahrensweisen nicht nur durch Unterschiede in der Orientierung und im Durchsetzungsvermögen der Betriebsräte bedingt waren, sondern auch verschiedenartige Bedingungen auf den regionalen Teilarbeitsmärkten (wie auch in der Absatzmarktentwicklung) reflektieren.



### c) Abfindungsleistungen

Die Abfindungsleistungen setzen sich zumeist aus einer Vielzahl einzelner Komponenten zusammen; ein Teil davon bestand im — meist befristeten — Weitergewähren erworbener Ansprüche bzw. von sonst nur Belegschaftsmitgliedern zustehenden Vergünstigungen, der andere — gewichtigere — Teil in einer Abfindungssumme.

Abweichend davon wurden in einem Unternehmen pauschalierte und relativ niedrige Sonderabfindungen an solche ausländischen Arbeitskräfte gezahlt, die nicht aus EG-Staaten stammten und deren Aufenthaltserlaubnis von der Arbeitsverwaltung nicht verlängert worden war. Sie kehrten in ihre Heimatländer zurück oder wurden in einen anderen Arbeitsamtsbezirk der BRD vermittelt. Da das Arbeitsverhältnis hier auch ohne Zutun des Betriebes beendet worden wäre, handelt es sich hier um eher untypische Fälle eines Aufhebungsvertrags. Die pauschalierten Abfindungssummen sind eher aus politischen bzw. Imagegründen gewährt worden; im übrigen ging es hier um eine relativ kleine Belegschaftsgruppe, da die ausländischen Arbeitskräfte des Unternehmens überwiegend aus dem EG-Raum stammten (Fall 3).

Im übrigen unterscheiden sich die Abfindungsleistungen vor allem zwischen den sogenannten Vorzeitpensionierungen und den übrigen, nicht altersbedingten Aufhebungsverträgen. Bei beiden Aufhebungsvertragsformen wurde eine Reihe von *Nebenleistungen* gewährt, wobei es hier zwischen den Unternehmen bestimmte, jedoch nicht so sehr ins Gewicht fallende Unterschiede gab; zu diesen Leistungen gehörten insbesondere:

- Fortbestehen längerfristig gewährter Firmendarlehen zu den Konditionen für Werksangehörige bis zur Ablehnung eines Wiedereinstellungsangebotes (dagegen wurden Restbeträge von kurzfristig gewährten Darlehen einbehalten);
- Weiterlaufen des Wohnrechts ausscheidender Belegschaftsmitglieder in werksgebundenen Mietwohnungen, ebenfalls bis ein Wiedereinstellungsangebot abgelehnt wurde;
- die Möglichkeit, Fahrzeuge zum Werksangehörigenrabatt zu beziehen, insoweit diese vor Abschluß des Aufhebungsvertrages bestellt worden sind;
- mit Einschränkung eine Sicherung von Ansprüchen auf eine Werksrente (volle Anrechnung bei späterer Wiedereinstellung, rückwirkende Anwendung des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung);
- für einen begrenzten Zeitraum (bis zur Aufnahme einer neuen Beschäftigung bzw. bis zum Ablauf des durch die Arbeitsverwaltung festgesetzten Ruhezeitraums des Arbeitslosengeldes) Übernahme von Kosten einer freiwilligen Krankenversicherung;
- finanzielle Abgeltung von erworbenen Ansprüchen auf Erholungsverschickung bzw. Beurlaubung, Verzicht auf die Rückzahlung von Umzugskosten, Auszahlungen von Jubiläumszuwendungen im voraus, Honorierung von Verbesserungsvorschlägen u. ä. m.;
- begrenzte Weiterzahlung vermögenswirksamer Leistungen.

Außerdem gab es zumindest gewisse Zusagen einer bevorzugten Wiedereinstellung (oder Prüfung einer Bewerbung) der Abgefundenen bei eventuellen späteren Neueinstellungen; in keinem Fall konnte jedoch daraus ein Rechtsanspruch auf eine spätere Wiedereinstellung abgeleitet werden.<sup>31</sup>

Unterschiedlich verfahren wurde hinsichtlich der Auszahlung des Urlaubsgeldes, von Sonderzuwendungen (Erfolgspremien) und der eventuellen Abgeltung von nicht

31 Gegenüber solchen Wiedereinstellungen gab es auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite eine ambivalente Haltung. Einerseits scheute man sich davor, Abgefundene relativ kurze Zeit später wieder aufzunehmen, da man Unruhe bei den Kollegen befürchtete, die in dieser Zeit gearbeitet hatten; andererseits war man interessiert (unter Aussparung der »Leistungsschwachen«), bereits eingearbeitete Kräfte zu rekrutieren bzw. den früheren, noch arbeitslosen Kollegen wieder einen Arbeitsplatz zu beschaffen.

genommenen Urlaubstagen. Teilweise wurden diese Beträge für jeden Arbeitnehmer individuell berechnet und ausbezahlt, teilweise waren sie in pauschalisierten, nach Einkommensgruppen etc. differenzierten Abfindungssummen enthalten.

Bei der Regelung der meisten Punkte der Aufhebungsverträge wurden offensichtlich vorliegende Sozialpläne als Vorbild herangezogen. Die Aufhebungsverträge unterschieden sich allerdings von den Sozialplanmustern in der Festlegung bzw. Anwendung von Kriterien für die Vergabe von Abfindungen. Es gab in keinem der Abfindungsangebote eine Regelung, die Arbeitnehmer unter einem bestimmten Lebensalter oder unter einer bestimmten Dauer der Betriebszugehörigkeit von Abfindungszahlungen ausschloß, wie dies bei Sozialplänen teilweise der Fall ist. Allerdings variierten in allen Verträgen die Abfindungssummen mit einem dieser Kriterien.

Bei den Aufhebungsverträgen für ältere Arbeitskräfte, den sogenannten *Vorzeitpensionierungen*, bildeten die Zuschüsse zur Altersversorgung den Hauptteil der Abfindung. Sie staffelten sich in allen drei Fällen nach ähnlichen Kriterien.<sup>32</sup> Erreicht werden sollte, daß das Alterseinkommen nicht oder nur geringfügig unter den Altersruhegeld liegt, das der Betroffene erreicht hätte, wenn er bis zur normalen Altersgrenz weitergearbeitet hätte. Die Höhe der Zuschüsse hängt vom bisher erzielten Einkommen ab; Werksrenten sollten bezahlt werden, als ob der Betroffene bis zur regulären Altergrenze im Unternehmen beschäftigt gewesen wäre.

Die Leistungen waren für alle Einkommensgruppen relativ zum bisherigen Einkommen gleich. Von daher gesehen bestand für alle Beschäftigtengruppen ein gleicher finanzieller Anreiz (bezogen auf das bisherige Einkommen), vom Angebot eines vorzeitigen Übergangs in den Ruhestand Gebrauch zu machen.<sup>33</sup> Versuche der Betriebsräte, relativ günstigere Regelungen für die unteren Einkommensgruppen zu erreichen, richteten sich offenbar weniger auf die Vorzeitpensionierungen als auf die altersunabhängigen Aufhebungsverträge.

Die Abfindungssumme der *nicht altersgebundenen Aufhebungsverträge* waren dagegen in den drei Unternehmen nach sehr unterschiedlichen Kriterien gestaffelt. Hierin spiegeln sich sowohl unterschiedliche Randbedingungen des Personalabbaus, als auch Unterschiede in den Orientierungen der Betriebsräte bei der Aushandlung der Abfindungskonditionen.<sup>34</sup>

Generell kann davon ausgegangen werden, daß es Ziel der Betriebsräte war, möglichst hohe Abfindungen als Entschädigungsleistung des Unternehmens bei Aufhebung des Arbeitsvertrags zu vereinbaren. Maßstab dafür bildeten zum einen die in bekannten Sozialplänen festgelegten Leistungen und die Konditionen von vereinzelt auch früher schon durchgeführten Abfindungsaktionen, zum anderen aber auch die Erfahrung von entschädigungslosen Entlassungen in der Vergangenheit. Hier soll nun weniger nach der Höhe der Leistungen (und damit nach der »Schadensausgleichs«-

32 Die Regelungen sind in einzelnen sehr kompliziert und können hier nicht weiter ausgeführt werden.

33 Dies bedeutet allerdings nicht, daß die Angebote für verschiedene Beschäftigungsgruppen auch gleich attraktiv waren. Auf die unterschiedliche Resonanz wird im folgenden Abschnitt 4. eingegangen.

34 Die folgenden Absätze lehnen sich weitgehend an unsere Ausführungen in einer früheren Veröffentlichung an. Vgl. H. G. Mendius, R. Schultz-Wild, *Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat*, 1976, S. 472 ff.

Funktion für den Arbeitsplatzverlust) gefragt werden als vielmehr nach dem Grad ihrer Differenzierung für verschiedene Belegschaftsgruppen, das heißt nach den Kriterien der Bestimmung der Abfindungsangebote.

Das Unternehmensinteresse an möglichst geringen Gesamtkosten für den Personalabbau liegt auf der Hand. Daraus ergibt sich jedoch nicht eine bestimmte Struktur der Abfindungsangebote, denn gleiche Gesamtkosten (bzw. Durchschnittskosten pro Fall) können prinzipiell aus einheitlichen Leistungen an alle Belegschaftsmitglieder oder aus niedrigen Zahlungen an die einen, hohen Summen für die anderen resultieren. Aus Unternehmenssicht bringen relativ einheitliche Leistungen die Gefahr, daß sie entweder nur für Belegschaftsmitglieder mit vergleichsweise niedrigen Einkommen attraktiv sind oder daß, wenn dies vermieden werden soll, recht hohe Abfindungssummen gezahlt werden müssen. Vor allem um eine ungünstige Lohngruppenstruktur bei der verbleibenden Belegschaft zu vermeiden, bestand in den untersuchten Fällen ein Interesse daran, daß auch Beschäftigte mit höherem Einkommen das Unternehmen verließen — was für eine Bindung der Abfindungsangebote an das bisher erzielte Einkommen sprach. Im Hinblick auf die Enge dieser Bindung und damit dem Grad der Differenzierung der Abfindungsangebote ergeben sich hier allerdings Unterschiede je nachdem

- in welchem Umfang der Personalabbau erfolgen sollte (war eine weitgehende Beschränkung auf die meist niedrig eingestuften Randgruppen des Betriebs möglich?);
- von welcher erwarteten Dauer der Absatzkrise man auszugehen hatte (konnten höher eingestufte Arbeitskräfte vorübergehend ohne Lohnverlust auf anderen Arbeitsplätzen beschäftigt werden?);
- welche äußere Arbeitsmarktsituation einzukalkulieren war (Chancen für eine unter Umständen später wieder notwendige Wiedereinstellung der abgefundenen Arbeitskräfte?); und schließlich
- wie generell der Anreiz der Abfindungsangebote eingeschätzt wurde und inwieweit mit dem Greifen sonstiger Selektionsmechanismen (z. B. Grad der »Offenheit« der Verträge) zu rechnen war.

Trotz unterschiedlicher Ausprägung dieser im Einzelnen im Voraus ohnehin schwer abschätzbaren Randbedingungen der Personalabbauaktionen sahen sich die Betriebsräte in allen untersuchten Fällen in einer Situation, in der die Unternehmen die Koppelung der Abfindungsangebote an das bisherige Einkommen beabsichtigten. Den Betriebsräten mußte es dagegen darauf ankommen, möglichst weitgehend das Risiko der Aufgabe des Arbeitsplatzes zu entschädigen, was für relativ höhere Zahlungen an Betriebsangehörige mit ungünstigen Wiederbeschäftigungschancen spricht.

Anders als bei Vorzeit-Pensionierungen unterschieden sich bei den allen Altersgruppen zugänglichen Aufhebungsverträgen die Kriterien der Festlegung der Abfindungssummen beträchtlich, worin sich u. a. auch unterschiedliche Zielvorstellungen der Betriebsräte widerspiegeln.

---

In einem Unternehmen orientierten sich die Zahlungen ausschließlich am bisherigen Einkommen und sind mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt. Das Verfahren ist für Angestellte und für Arbeiter gleich. Dies hat zur Folge, daß Arbeiter aus den unteren Lohngruppen (Ausländer, Frauen) nur einen Bruchteil der Abfindungssumme eines höheren Angestellten erhalten (Fall 2).

Hier ist festzuhalten, daß durch die formale Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer der besonderen Betroffenheit der Betriebsangehörigen mit geringem Verdienst, kurzer Betriebszugehörigkeit und zumeist ungünstigen Arbeitsmarktchancen nicht Rechnung getragen worden ist. Eher in die Richtung auf eine entsprechend dem einzugehenden Risiko gleiche Behandlung verweisen die Regelungen in einem zweiten Unternehmen:

Die Beträge sind hier pauschal bei den Lohnempfängern für drei, bei den Gehaltsempfängern für vier Einkommensgruppen festgelegt und berücksichtigen hier außerdem die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Die Unterschiede zwischen der höchsten und der niedrigsten Abfindungssumme sind hier viel geringer als im ersten Fall; es gibt auch keine Mindestzeiten für die Werkszugehörigkeit. Dadurch erhalten z. B. Arbeitnehmer, die erst wenige Wochen im Betrieb waren und die daher (Kündigungsschutzbestimmungen!) am ehesten von Entlassungen bedroht sind, eine Abfindung, deren Höhe mehr als die Hälfte des Betrags ausmacht, der in der entsprechenden Einkommensstufe überhaupt erreichbar war (Fall 3).

Die Zielsetzung, die Betroffenen für den Verlust des Arbeitsplatzes wenigstens einigermaßen gleich zu entschädigen, wurde in einem dritten Unternehmen noch weitergehend verwirklicht:

Die Abfindungssummen wurden hier nicht nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit, sondern nach dem Lebensalter gestaffelt, außerdem nach dem bisherigen Einkommen, wobei jedoch nur zwei Gruppen (bis zu DM 2.000,— Monatsverdienst und darüber) unterschieden wurden. Im Ergebnis waren die Unterschiede in den Abfindungssummen recht gering, in den höchsten Altersstufen erhielten die Angehörigen beider Verdienstgruppen die gleichen Beträge; Arbeiter und Angestellte wurden gleich behandelt. Auf Initiative des Betriebsrats wurden in diesem Fall die Bezieher geringer Einkommen und die schwachen Arbeitsmarktgruppen, denen es aufgrund struktureller Benachteiligung und der Beschäftigungspolitik der Unternehmen kaum gelingt, längere Betriebszugehörigkeitszeiten zu erlangen, in der gegebenen Situation zumindest relativ privilegiert (Fall 1).

Auf dem Hintergrund der Selektionsmechanismen, die einen Personalabbau über »freiwillige« Aufhebungsverträge kennzeichnen und dazu führen, daß von dieser Möglichkeit am ehesten die ohnehin strukturell Benachteiligten Gebrauch machen (müssen), scheint dieses Beispiel unterschiedlich orientierter und erfolgreicher Betriebsratspolitik bedeutsam. Gleichzeitig bleibt festzuhalten, daß die skizzierten unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen auch für die Strukturierung der Abfindungsangebote eine Rolle spielten, zumal die Differenzierung der Leistungen selbst erhebliche Selektionsfunktionen hat.

## 4. Auswirkungen und Folgeprobleme

Abschließend soll im folgenden auf einige spezifische Auswirkungen des Personalabbaus über Aufhebungsverträge sowie auf damit verbundene Folgeprobleme auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene eingegangen werden. Dabei interessieren insbesondere:

- Aspekte der Steuerbarkeit bzw. der selektiven Resonanz der Abfindungsangebote und die damit verbundenen Probleme für die Erhaltung einer bestimmten Beschäftigtenstruktur;

- Fragen der ex post-Beurteilung dieses beschäftigungspolitischen Instruments aus den Perspektiven der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite auf betrieblicher Ebene.

Schließlich sind kurz die Folgewirkungen dieser Form betrieblicher Personalabbaupolitik auf den Arbeitsmarkt zu diskutieren, ohne daß hierzu auf systematischeres empirisches Untersuchungsmaterial zurückgegriffen werden könnte.

*a) Zur selektiven Wirkung der Aufhebungsvertragsaktionen*

Mehrfach ist bereits darauf hingewiesen worden, daß bei einem vorhandenen Personalüberschuß sich betriebliche Interessen nicht undifferenziert auf eine globale Belegschaftsreduktion richten, vielmehr verschiedene Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Maße Adressat der Personalabbaupolitik sind. Wichtige Selektionskriterien definieren sich durch betriebliche Interessen:

- an der Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses auf reduziertem Niveau mit möglichst geringen Umstellungs- oder Anpassungsfriktionen, Arbeits- und Produktionskosten etc.;
- an der Aufrechterhaltung der Verfügung über ein ausreichendes Arbeitskräftepotential für eine spätere Wiederausweitung der Produktion, was sich insbesondere auf qualifiziertere, allgemein schwer beschaffbare Arbeitskräftegruppen richtet.

Daraus ergeben sich teilweise durchaus widersprüchliche Selektionsinteressen. So steht beispielsweise das Ziel eines möglichst schnellen, die Arbeitskosten möglichst weitgehend reduzierenden Personalabbaus in Konflikt mit der Absicht, die Qualifikationsstruktur zu erhalten oder sogar — im Hinblick auf zukünftige Expansion — zu verbessern. Darüber hinaus stellen die Dauer des Absatzeinbruchs sowie die Situation auf den äußeren Teilarbeitsmärkten des Betriebs entscheidende Randbedingungen für die konkrete Ausprägung der betrieblichen Selektionsinteressen beim Personalabbau dar. Für den Betrieb ungünstige Verschiebungen in der Lohnstruktur sind kurzfristig tragbar, werden jedoch bei einer länger andauernden Absatzkrise zu einem zentralen beschäftigungspolitischen Problem. Wenn davon ausgegangen werden kann, daß sich die Wiederbeschaffungskosten auch für qualifiziertere Arbeitskräfte vermindern, weil aus dem Unternehmen ausgeschiedene in eine Art Wartestellung auf den Arbeitsmarkt gehen bzw. weil sich generell die Rekrutierungschancen aufgrund eines Überangebotes auf dem Arbeitsmarkt verbessern, so entfällt bzw. reduziert sich das betriebliche Interesse an der Aussparung dieser Arbeitskräftegruppen vom Personalabbau.

Wie sich diese teilweise widersprüchlichen betrieblichen Selektionsinteressen in unterschiedlichen Abbauquoten bei verschiedenen Beschäftigtengruppen niederschlugen, wurde bereits weiter oben dargestellt.<sup>35</sup> Die entscheidende Frage scheint

<sup>35</sup> Vgl. dazu Kapitel V, Abschn. 3, insbesondere b) und c).

nun, welche *Selektionsmechanismen* bei der vorherrschenden Form des Personalabbaus, in der die freiwillige Annahme eines Abfindungsangebots eine zentrale Rolle spielte, wirksam waren und dazu führten, daß bestimmte Arbeitskräftegruppen, wie ausländische, jüngere und ältere Arbeiter, Frauen, Un-/Angelernte bzw. niedrige Lohngruppen, in überproportionalem Maße vom Arbeitsplatzverlust betroffen waren.

Die teils konfligierenden Zielsetzungen des Anpassungsprozesses wie auch die skizzierten Folgeprobleme für die Arbeitskräftestruktur sind bereits Indizien dafür, daß der Personalabbau (und die in ihm zum Tragen kommenden Selektionsmechanismen) nicht als ein geschlossener, von den Unternehmensleitungen durchgehend geplanter und gesteuerter Prozeß interpretiert werden kann. Die selektive Wirkung der Personalabbaupolitik ergibt sich vielmehr aus einer Vielzahl einzelner Entscheidungen auf verschiedenen betrieblichen Ebenen, in denen sich zudem während einer längeren Anpassungsphase — nicht zuletzt aufgrund von Auseinandersetzungen mit dem Verhalten der Arbeitskräfte und ihrer Interessenvertreter — u. U. wechselnde Kriterien und Zielsetzungen niederschlagen. Trotz zahlreicher Vermittlungen ist andererseits nicht davon auszugehen, daß die Struktur des Personalabbaus quasi ein Zufallsprodukt und nicht durch betriebliche Selektionsinteressen bestimmt sei. Gerade daß das Profil des Personalabbaus über formell freiwillige Aufhebungsverträge sich nicht grundlegend von dem bei anderen Formen des Personalabbaus zu erwartenden unterscheidet, sondern daß trotz »Freiwilligkeit« vor allem die ohnehin auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Arbeitskräftegruppen vom Arbeitsplatzverlust betroffen werden, verweist auf die objektive Wirksamkeit von betrieblichen Selektionsmechanismen.<sup>36</sup>

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden im folgenden einige Selektionsmechanismen und ihre Wirkungen skizziert.

Hier ist zunächst die Möglichkeit zu nennen, die Abfindungsangebote *gezielt auf bestimmte Beschäftigtengruppen zu begrenzen*.

Deutliches Beispiel hierfür waren in allen drei näher untersuchten Unternehmen (und auch darüber hinaus relativ weit verbreitet) die sog. Vorzeitpensionierungen. Das betriebliche Selektionsinteresse richtet sich hier auf eine Belegschaftsgruppe, deren Arbeitspotential nur noch für begrenzte Zeit durch den Betrieb nutzbar wäre, zum Teil eingeschränkt und durch erworbene Ansprüche relativ teuer ist. Die Reduzierung dieser Beschäftigtengruppe gilt allgemein als personalwirtschaftlich unproblematisch, bringt sogar über den Personalabbaueffekt hinaus Vorteile mit sich: Aufstiegschancen Jüngerer werden relativ verbessert, es vermindert sich der Druck, Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte einzurichten bzw. durch eine »Humanisierung der Arbeit« den vorzeitigen Verschleiß der Arbeitskraft zu vermindern. Solche und ähnliche Vorteile überwiegen in der gegebenen Situation betriebliche Interessen an der Erhaltung von Qualifikation und Erfahrung der älteren Arbeitskräfte. Beim Angebot von Vorzeit-

---

36 Eine ähnliche Sichtweise vertritt Dombois, wenn er schreibt: »Die Funktion, die Entlassungen und die verwandten Selektionsmuster für die betriebliche Produktion und Herrschaft haben, läßt sich eher als strategische Resultante, denn als finale Zweckbestimmung deuten.« R. Dombois, *Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise*, 1976, S. 459.

pensionierungen gab es daher kaum Einschränkungen bezüglich bestimmter Qualifikationsgruppen etc.

Durch das Angebot dieser spezifischen Aufhebungsverträge ist es den Betrieben gelungen, eine durch gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen weitgehend vor Kündigung geschützte Teilgruppe der Belegschaft in überproportionalem Maße in den Personalabbau einbeziehen.

Wie weiter oben gezeigt, hat sich in einem Fall der Anteil der 60jährigen und älteren Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft im Zuge des Personalabbaus um etwa drei Viertel vermindert (vgl. Tabelle C 13, S. 285). Trotz — auf das Einkommen bezogen — gleicher finanzieller Anreize haben dabei die Angestellten deutlich zögernder und insgesamt (anteilmäßig) in geringerem Umfang als die Arbeiter von der Möglichkeit der Vorzeitpensionierung Gebrauch gemacht, obwohl bei den Angestellten die infrage kommenden Altersgruppen stärker besetzt waren. Hierin spiegeln sich vermutlich Unterschiede in der Gefährdung des Arbeitsplatzes (Kündigungsregelungen<sup>37</sup>, Gefahr der Versetzung auf einen unterwertigen Arbeitsplatz), in den Arbeitsbedingungen (Arbeitskraftverschleiß bzw. relativer Wert eines vorzeitigen Ruhestands) sowie in der Hinnahme des z. T. vorübergehend notwendigen Arbeitslosenstatus (wenn die Rente noch nicht gleich ausbezahlt werden kann).

Auch die Betriebsräte hielten zumeist den Abbau dieser Belegschaftsgruppe für relativ unproblematisch; teilweise wurde hier — anders als bei den altersunabhängigen Aufhebungsverträgen — zur Annahme des Abfindungsangebotes zugeraten, insbesondere, wenn absehbar war, daß der Betroffene den Anforderungen seines Arbeitsplatzes nicht mehr oder nicht mehr lange würde genügen können.<sup>38</sup>

Eine zweite Möglichkeit zur Durchsetzung betrieblicher Selektionsinteressen bestand darin, entweder *jeden einzelnen Aufhebungsvertrag zustimmungspflichtig zu machen* oder *die Angebote nur in bestimmten Abteilungen, für bestimmte Qualifikationsgruppen* etc. herauszugeben bzw. unterschiedliche Kontingente für verschiedene Beschäftigtengruppen festzulegen. Wie gezeigt, stieß diese Absicht der Unternehmensleitung z. T. auf Widerstand der Betriebsräte. Auf dem Hintergrund unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen konnte diese Art der Selektion nur in einem der näher untersuchten Fälle weitgehend durchgesetzt werden, während im übrigen die Arbeitnehmervertretungen offene Aufhebungsverträge — bzw. in der Praxis eine Überschreitung der geplanten Kontingente bei höheren Qualifikationsgruppen — erreichen konnten.

---

37 Etwa die nach dem sog. Angestelltenfristengesetz von 1926 zwingende Berücksichtigung verlängerter Kündigungsfristen bei Arbeitgeberkündigungen im Falle mindestens fünfjähriger Betriebszugehörigkeit, die bis zu zwölf Monaten zum Quartalschluß betragen können. Vgl. G. Hoppe, »Mit welchen Fristen kann das Arbeitsverhältnis gelöst werden?«, in: *Arbeitnehmer, Zeitschrift der Arbeiterkammer des Saarlandes*, Nr. 5, 1977, S. 216.

38 Dies trifft insbesondere für in der Produktion, vor allem an den Montagebändern und an Einzelmaschinen im Akkord Beschäftigte zu. Der Verschleiß der Arbeitskraft hat dort noch immer solche Ausmaße, daß viele ohnehin nicht bis zur regulären Altersgrenze ihren Arbeitsplatz behalten können. Allerdings sehen manche Tarifverträge inzwischen vor, daß ältere Arbeitnehmer, die aus diesen Gründen auf einen niedriger eingestuftem Arbeitsplatz versetzt werden, einen Lohnausgleich erhalten. Dieser ist bei über 55jährigen so bemessen, daß 90 bis 100 % des bisherigen Einkommens erzielt werden. Dies wiederum verstärkt das betriebliche Interesse an der Reduktion dieser Belegschaftsgruppe und dürfte mit dafür verantwortlich gewesen sein, daß die Konditionen für Vorzeitpensionierungen eher günstiger als für sonstige Aufhebungsverträge waren.



Auch insoweit eine mehr oder weniger offene Limitierung der Abfindungsangebote nicht zum Tragen kam, fanden diese eine *unterschiedliche*, ebenfalls mit betrieblichen Selektionsinteressen zusammenhängende *Resonanz bei verschiedenen Beschäftigten-gruppen*. Dafür sind mehrere Momente anzuführen:

- Verschiedene Beschäftigungsgruppen sahen sich in unterschiedlichem Maße durch individuelle Kündigungen bzw. durch die bei nicht ausreichendem Funktionieren der Abfindungsaktionen vorgesehenen Massenentlassungen bedroht. Hierdurch dürfte sich vor allem die überdurchschnittliche Betroffenheit vom Personalabbau der Arbeiter (gegenüber den Angestellten), der jüngeren (mit geringerer Betriebszugehörigkeit), der Frauen (Teilzeitbeschäftigte, mitverdienende Ehefrauen) und auch der ausländischen Arbeitskräfte erklären. Häufig fehlt Arbeitskräften aus diesen Gruppen ein besonderer Kündigungsschutz; bei der Anwendung sozialer Kriterien bzw. formell zu vereinbarenden Auswahlrichtlinien sind sie die ersten, die den Arbeitsplatz verlieren. Da nun nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden konnte, daß bei formeller Einleitung des Massenentlassungsverfahrens Ansprüche aus einem Sozialplan bzw. Nachteilsausgleich entstehen würden, zogen es viele vor, unter bekannten Konditionen — selbst unter den Risiko der Arbeitslosigkeit — mit einer Abfindungssumme den derzeitigen Arbeitsplatz aufzugeben.
- Nicht zu unterschätzen ist auch die Wirkung bestimmter »Signale«, wie sie im betrieblichen Alltag durch Äußerungen von Vorgesetzten, Änderungen in der Arbeitsorganisation und im Arbeitskräfteeinsatz ausgesandt werden. Hierzu zählen verschärfte Arbeitskontrolle, häufigere Verwarnungen etc. ebenso wie das Betroffensein von internen Umsetzungen oder gar Versetzungen zwischen verschiedenen Werken eines Unternehmens, die — abgesehen vom Umstellungsaufwand — in der gegebenen Situation häufig mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (höhere Belastung, trotz Lohngarantie langfristig geringerer Verdienst) verbunden waren.

---

Un- und angelernte Arbeiter sind solchen, meist internen Umsetzungen (=Verleihungen= von einer Kostenstelle an eine andere) in besonderem Maße ausgesetzt, da ihr Arbeitsvertrag — im Gegensatz zu gelernten Arbeitern und auch vielen Angestellten — nicht nur für eine bestimmte Tätigkeit abgeschlossen bzw. auf einen bestimmten Arbeitsplatz bezogen ist. U. U. tritt daher der Tatbestand einer Versetzung, der dem Betriebsrat Eingriffsmöglichkeiten (Änderungskündigung notwendig) verschafft, gar nicht ein. Üblicherweise erhält der Betroffene in der neuen Abteilung den ungünstigsten Arbeitsplatz; ist er gar mehrfach von solchen Umsetzungen betroffen, was bei den umfangreichen arbeitsorganisatorischen Änderungen im Zuge der Drosselung des Produktionsprozesses nicht selten war, bestand die Gefahr der Verfestigung einer marginalen Position im Betrieb.

Auch gelernte Arbeiter oder Angestellte sind bei Umstellungen des gezeigten Ausmaßes von der Gefahr, durch Versetzungen in eine Randposition gedrängt zu werden, nicht verschont. Zwar kann hier der Betriebsrat im allgemeinen leichter den Selektionskriterien des Unternehmens eigene entgegensetzen (z. B. vermeiden, daß einzelne Arbeitskräfte mehrmals gegen ihren Willen von Versetzungen betroffen sind), verhindern kann er die Umsetzung sowie die damit verbundene längerfristige Verminderung von Verdienst- und Aufstiegschancen jedoch nicht.

Häufig haben daher von Umsetzungen betroffene oder bedrohte Arbeitskräfte ebenfalls verstärkt von der Möglichkeit des Abschlusses eines Aufhebungsvertrags Gebrauch gemacht. Dies führte beispielsweise in einem Unternehmen dazu, daß die im Zuge des Anpassungsprozesses geplante Versetzung einer größeren Zahl von Arbeitskräften von einem Werk in ein anderes trotz relativ geringer räumlicher Distanz nicht durchgeführt werden konnte, und daß dadurch — bei einem insgesamt weiter bestehenden Personalüberschuß — eine spezifische Personallücke in dem betroffenen Werk auftrat (Fall 3).



- Schließlich ist auf bestimmte allgemeine Unterschiede im Arbeitsmarktverhalten verschiedener Arbeitskräftegruppen hinzuweisen. So ist generell auch bei stabilem oder wachsendem Arbeitskräftebedarf der Betriebe die Arbeitsmarktmobilität der Arbeiter, der Jüngeren, der weniger Qualifizierten höher als die anderer Gruppen. Solche Arbeitskräfte sind dann tendenziell auch in der gegebenen Situation eher bereit, mit einer Abfindung den derzeitigen Arbeitsplatz aufzugeben, wobei die Chancen auf den jeweiligen äußeren Teilarbeitsmärkten eine wichtige Rolle spielen. Dieses mobilere Arbeitsmarktverhalten hängt insofern wieder mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik zusammen, als diese selektiv eine langfristige Bindung der Arbeitskräfte an den Betrieb fördert bzw. ermöglicht. Die scheinbar von sich aus mobilen Arbeitskräfte sind in erster Linie solche, die immer wieder als erste von innerbetrieblichen Umsetzungen und/oder Entlassungen betroffen oder bedroht sind. Aufgrund spezifischer struktureller Bedingungen gilt dies beispielsweise für einen mehr oder weniger großen Teil der ausländischen Arbeitskräfte.

Der überproportionale Abbau ausländischer Arbeitskräfte wurde durch zwei weitere Momente verstärkt. Zum einen konnte ein Teil das gesteckte Ziel der Arbeit in der Bundesrepublik durch die Auszahlung einer vergleichsweise hohen Abfindungssumme in einem Betrag erreichen; sie nahmen die Gelegenheit zur Rückwanderung wahr, um sich im Heimatland die geplante Existenz aufzubauen. Zum anderen — und dies dürfte entscheidender gewesen sein — zeitigte die restriktive Ausländerpolitik der Arbeitsverwaltung ihre Wirkungen. Teilweise wurde — sogar eine entschädigungslose — Aufgabe des Arbeitsplatzes erzwungen, teilweise aufgrund allgemein verschlechterter Beschäftigungsbedingungen die Tendenz zur Rückwanderung verstärkt.<sup>39</sup>

Im allgemeinen konnten auch die Interessenvertreter der Arbeitnehmer die Wirkungen dieser betrieblichen Selektionsmechanismen nicht verhindern. Zwar vermieden es die meisten Betriebsräte, Arbeitskräften die Annahme eines allgemeinen Aufhebungsvertrages ausdrücklich anzuraten; andererseits mußten sie jedoch die Betroffenen über die bestehenden unterschiedlichen Risiken hinsichtlich der Erhaltung des Arbeitsplatzes bzw. einer späteren — u. U. entschädigungslosen — Entlassung informieren. Insbesondere wenn ein Arbeitnehmer eine Stelle in einem anderen Unternehmen in Aussicht hatte, wurde ihm — beim bestehenden Zwang eines umfangreichen Personalabbaus — auch nicht von der Annahme eines Aufhebungsvertrages abgeraten.

Insgesamt erweist sich also, daß auch der Personalabbau über Aufhebungsverträge einer Vielzahl von Zwängen unterlag und die Aufgabe des Arbeitsplatzes sicherlich vielfach nur formal und nicht tatsächlich freiwillig war. Insofern kann die hier diskutierte Form des Personalabbaus auch nicht als Beleg für die in jüngster Zeit in der Öffentlichkeit diskutierte These von der »freiwilligen Arbeitslosigkeit« herangezogen werden.<sup>40</sup>

39 Allgemeiner zu den besonderen Problemen der Ausländerbeschäftigung vgl. z. B. die verschiedenen Aufsätze in den Gewerkschaftlichen Monatsheften, Nr. 1, 1974.

40 In der gängigen — und politisch einflußreichen — Arbeitsmarkttheorie werden jene erwerbsfähigen Personen als »freiwillig arbeitslos« bezeichnet, »die wegen zu hoher persönlicher Erwartungen (Divergenzen zwischen Qualifikation, Gehalts- und Mobilitätsvorstellungen) und/oder institutioneller Hemmnisse (z. B. tarifliche Mindestlöhne), die sie selbst ausräumen könnten, entweder keine oder zumindest keine hinreichende Beschäftigung finden«; S. Nehring u. R. Soltwedel, »Probleme der Be-

Andererseits zeigte sich, daß sich im Personalabbau betriebliche Selektionsinteressen auch nicht widerspruchslös und unvermittelt durchsetzten. Zumindest teilweise mußten Arbeitskräfte — noch dazu mit nicht unerheblichen direkten Kosten — aus dem Arbeitsverhältnis entlassen werden, die der Betrieb aktuell benötigte oder in längerfristiger Perspektive gern gehalten hätte.<sup>41</sup> In mehr oder weniger großem Umfang wurden dadurch innerbetriebliche Umsetzungen mit all ihren Friktionen notwendig; es ergaben sich aus betrieblicher Perspektive ungünstige Veränderungen in der Arbeitskräftestruktur, im Lohngefüge etc., aus denen beschäftigungspolitische Folgeprobleme resultierten. Da jedoch bei Personalabbau über Einstellungssperre oder gar Massenentlassungen ähnliche Folgeprobleme zu erwarten gewesen wären, scheint dies weniger mit der Form als mit der Tatsache, daß dieser überhaupt in so großem Umfang notwendig wurde, zusammenzuhängen.

### *b) Zusammenfassende Beurteilung auf betrieblicher Ebene*

Entsprechend der in den untersuchten Unternehmen gegebenen Situation wurde davon ausgegangen, daß die Abfindungsaktionen als beschäftigungspolitisches Instrument zur Vermeidung von anzeigepflichtigen Entlassungen zu sehen und zu bewerten sind. Obwohl Aufhebungsverträge in Einzelfällen auch sonst abgeschlossen worden sind und Anhaltspunkte dafür ergaben, daß die spezifische Form der Vorzeitpensionierungen aufgrund der überwiegenden Vorteile für den Betrieb künftig auch außerhalb von Krisensituationen Anwendung finden könnte, ergibt sich die Bedeutung dieser mit Breitenwirkung anwendbaren Maßnahme vor allem auf dem Hintergrund der Alternative Massenentlassungen.

Auf die meisten Aspekte und Probleme der Anwendung ist bereits ausführlicher eingegangen worden, so daß hier eine tableauartige Zusammenstellung der der jeweiligen Vor- und Nachteile von Abfindungsaktionen bzw. Massenentlassungen genügen mag (vgl. Schaubild C 13). Alles in allem überwog in den erfaßten Großunternehmen auch nach Erkennen der eingetretenen Folgeprobleme eine positive Beurteilung der Abfindungsaktionen gegenüber anzeigepflichtigen Entlassungen, obgleich

---

«schäftigungspolitik», in: *Konjunkturpolitik*, Heft 4, 1976, S. 214. Grundlegend zum Begriff der freiwilligen Arbeitslosigkeit und den gesellschaftspolitischen Implikationen seiner Bestimmung vgl. H. Giersch, *Konjunktur- und Wachstumspolitik in der offenen Wirtschaft, Allgemeine Wirtschaftspolitik*, Zweiter Band, Wiesbaden 1976, S. 254 ff. Von dieser Begriffsbestimmung zur tagespolitischen Forderung nach Abbau von Leistungen der Arbeitslosenversicherung ist es dann nur ein kleiner Schritt; vgl. exemplarisch die Äußerungen des Landesvorsitzenden der Jungen Union in Bayern, O. Wiesheu, der das Arbeitslosengeld als »Hängematte für die Faulen« bezeichnete (*Süddeutsche Zeitung* Nr. 143 vom 25./26. Juni 1977, S. 4 — »Begabter Nachwuchs«) oder die etwas zurückhaltenderen Formulierungen von Nehring und Soltwedel, wonach bestimmte Personen (besonders Frauen) »nur ins Erwerbsleben eintreten (wollen) — nicht mit dem Ziel zu arbeiten, sondern um arbeitslos zu werden (bzw. zu sein)«, 1976, S. 214.

41 Vor allem aus solchen Gründen kam ein Arbeitskreis der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. zu einer eher negativen Einschätzung von Aufhebungsvertragsaktionen, wobei sich die Stellungnahme vor allem gegen *pauschale* Angebote richtete, während gezielte individuelle Aufhebungsverträge aus der Sicht der Personalleiter eher akzeptabel schienen. Vgl. H. Glaubrecht 1976, S. 18.

**Schaubild C 13: Massenentlassungen und Abfindungsaktionen im Vergleich**  
(aus betrieblicher Perspektive)

Beurteilungs- gesichtspunkte	anzeigepflichtige Entlassungen	Aufhebungsverträge (AHV) mit Abfindungen
Anpassungs- potential	weitgehend unbegrenztes Volumen, durch Direktionsrecht festlegbar	Volumen durch Freiwilligkeit der Annah- me eines AHV begrenzt, jedoch hohe Wirksamkeit, wenn Massenentlassungen befürchtet werden
Zeitpunkt der Wirksamkeit	in der Regel erst nach einem, meist erst nach zwei Monaten oder später (aus betriebl. Gründen, z.B. Werksurlaub, Kurzarbeit).	ab sofort nach Herausgabe der (befriste- ten) Angebote
Selektion	eingeschränkt durch zwingende Berück- sichtigung sozialer Auswahlrichtlinien	eingeschränkt durch individuelle Selbst- selektion, dennoch Selektionsinteressen durchsetzbar (gezielte Steuerung von AHV-Angeboten, Entlassungsdrohungen, evtl. zustimmungspflichtige AHV)
Verfahrens- risiken	Sozialplan erforderlich (Betriebsände- rung nach § 111 BetrVG)? Kosten? Auswahlrichtlinien fristgerecht verfüg- bar oder Einigungsstellenverfahren nötig? Einzelentscheidungen von Arbeits- gerichten?	Sozialplan entfällt bei entsprechender Einigung über Interessenausgleich  Auswahlrichtlinien nicht erforderlich (Selbstselektion)
Kostenaspekte	Höhere Lohnkosten wegen späterer Wirk- samkeit, evtl. Kosten von Sozialplan bzw. Nachteilsausgleich Parallel öffentl. subventionierte Kurz- arbeit möglich? Verfahrens- und evtl. Entscheidungskosten (z.B. Abfindungen) bei Arbeitsgerichts- prozessen	Arbeitsgerichtsprozesse nicht zu befürch- ten Abfindungsleistung ex ante kalkulierbar; evtl. Limits festsetzbar  Kurzarbeit weiterhin möglich
Arbeitgeber-/ Arbeitnehmer- Beziehungen	Verhältnis zum Betriebsrat belastet, z.B. auch erhöhter Einfluß auf Vergabe von Fremdaufträgen etc. zu befürchten	bei Einbeziehung des Betriebsrats koope- rative Haltung wahrscheinlich
Außenwirkungen	Eingriffsmöglichkeiten von Arbeitsver- waltung, Arbeitsgerichten etc.  negative Publizität, Vorwurf unsozialer Arbeitgeberhaltung, daraus: – spätere Rekrutierungen erschwert – negative Beeinflussung des Absatzes?  falls Sozialplan tatsächlich nicht erfor- derlich, kein Präjudiz für Abfindungs- zahlungen bei künftigen Personalabbau- aktionen	Keine oder kaum Eingriffsmöglichkei- ten von Arbeitsverwaltung, Arbeitsge- richten etc.  eher verständnisvolle Publizität (“wei- che Welle”), soziale Arbeitgeberhaltung wird hervorgehoben, daher: – günstigere spätere Rekrutierungschancen – negative Absatzmarkteinflüsse nicht zu befürchten  Präjudiz für Zahlung von Abfindungen bei Personalabbau; möglicherweise Signalwir- kung für andere Unternehmen.

die Gefahr nicht gering eingeschätzt wurde, daß damit ein Präjudiz dafür geschaffen worden sei, daß in Zukunft Personalabbau größeren Umfangs nicht mehr ohne Abfindungszahlungen an die Betroffenen möglich wäre.<sup>42</sup> Auf dem Hintergrund der Kosten und Restriktionen eines Massenentlassungsverfahrens und vor allem der damit verbundenen Risiken der Erzwingbarkeit von Leistungen nach einem Sozialplan bzw. aus einem Nachteilsausgleich schien jedoch diese mögliche Einschränkung der betrieblichen Flexibilität tragbar. Darüber hinaus hat es sich gezeigt, daß auch nach Durchführung der Abfindungsaktionen Abgänge ohne Abfindungszahlungen möglich waren und damit — allerdings begrenzte — Dispositionsspielräume für eine gezielte Veränderung der Belegschaftsstruktur erhalten blieben (vor allem durch Nutzung der Fluktuation und personenbezogene oder betriebsbedingte Kündigungen unterhalb der Meldepflichtgrenze). Wenn daher eine gewisse Umorientierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik bzw. der Unternehmenspolitik insgesamt in Richtung auf Stabilisierung des Beschäftigtenstands mit entsprechender Zurückhaltung bei Einstellungen zu beobachten ist, so scheint dies weniger auf die spezifische Form der gewählten Personalabbaumaßnahmen zurückzuführen sein, sondern mit den generell veränderten Bedingungen betrieblicher Verfügung über Arbeitskraft zusammenzuhängen.

Auch aus der Sicht der Betriebsräte ergab sich auf betrieblicher Ebene und auf dem Hintergrund des durch ihren Einfluß auf die Unternehmenspolitik nicht vermeidbaren Zwangs zu einem Personalabbau größeren Ausmaßes eine relativ positive Bilanz. Dabei stand im Vordergrund, daß es auf diese Weise gelungen war, für den Arbeitsplatzverlust eine gewisse, wenn auch sicherlich nicht ausreichende Entschädigung in Form von Abfindungssummen und anderen Leistungen durchzusetzen. Ein zweiter Aspekt war, daß den Arbeitnehmern — trotz aller faktischen Zwänge — anders als bei Entlassungen ein gewisser Entscheidungsspielraum über Annahme oder Ablehnung der Abfindungsangebote sowie über den Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses blieb. Es scheint gesichert, daß hier — wie wahrscheinlich auch in einigen Großunternehmen anderer Wirtschaftszweige — auch künftig entschädigungsloser Personalabbau ähnlicher Größenordnung von der Arbeitgeberseite nicht mehr durchsetzbar sein wird. Dies war in einem Teil der erfaßten Unternehmen früher und ist in vielen anderen Wirtschaftsbereichen insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen auch heute keineswegs selbstverständlich.

Unsicherheit bestand allerdings bei der Beurteilung der Frage, ob zum Erreichen des Ziels, Entschädigungsleistungen für den Arbeitsplatzverlust zu erreichen, der Weg über Aufhebungsverträge statt Massenentlassungen tatsächlich der bessere war bzw. in Zukunft in ähnlichen Situationen sein wird. Unter dem gegebenen Zeitdruck während der Absatzkrise konnte bei der umstrittenen Rechtslage nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob der vorgesehene Personalabbau den Tatbestand der Betriebs-

---

42 Hunold warnt ausdrücklich vor der präjudizierenden Wirkung von Abfindungszahlungen und hält Abfindungsaktionen aus personal-, arbeitsmarktpolitischen und betriebswirtschaftlichen Gründen für bedenklich. »Außerdem verstößt diese Handhabung gegen den personalpolitischen Grundsatz, daß man tunlichst gute Mitarbeiter durch Zusatzleistungen an den Betrieb binden, nicht aber den Abgängern noch etwas hinterher werfen soll«. W. Hunold, *Dienstaufhebungsverträge*, 1977, S. 13/262.

änderung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes erfüllt; nachträglich sprach vieles dafür, daß in den untersuchten Fällen ein Sozialplan (bzw. Nachteilsausgleich) erzwingbar gewesen wäre. Die erreichten Abfindungsleistungen müssen sich daher an den bei anderen Verfahrenswegen zu erwartenden messen lassen, ja, sie müßten sogar — angesichts der erheblichen Zeit- und Kostenvorteile der Aufhebungsvertragsaktionen für die Unternehmen — über denen eines Sozialplans liegen. Manches spricht dafür, daß diese Anforderung bei den erfaßten Aktionen nur unzureichend erfüllt worden ist.

Ein zweiter Aspekt kommt hinzu. Zwar konnten die Betriebsräte in allen untersuchten Fällen Einfluß auf die Abfindungsaktion, auf die Konditionen, ihren Ablauf etc. gewinnen, obwohl ein Aufhebungsvertrag ohne Beteiligung des Betriebsrats zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeschlossen werden kann. Insofern ergab sich — nicht zuletzt wegen des faktischen Einflusses der Organe der Arbeitnehmervertretung auf den »Erfolg« der Aktionen — eine Verstärkung der Position und Verhandlungsmacht der Betriebsräte und der gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Auf der anderen Seite hat das gewählte Verfahren des Personalabbaus über Aufhebungsverträge zweifellos zur raschen, zumindest nach außen weitgehend konfliktlosen Bewältigung der beschäftigungspolitischen Problemsituation beigetragen. Die formale Freiwilligkeit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und die damit verbundene Bedeutung der individuellen Selbstselektion haben sicherlich bewirkt, die kollektive Betroffenheit von der Personalabbaupolitik der Unternehmen zu verschleiern. Damit gingen Anknüpfungspunkte für Strategien der Mobilisierung und Politisierung der Belegschaften zur Verbesserung der Durchsetzbarkeit ihrer Interessen verloren.<sup>43</sup> Nachteile, wie etwa der Zwang, verschlechterte Arbeitsbedingungen in einem anderen Betrieb zu akzeptieren oder gar anhaltende Arbeitslosigkeit, werden auf der Ebene des verursachenden Betriebs kaum noch sichtbar und sind auch institutionell dem Einfluß des Betriebsrats entzogen.

Weitere Aspekte, die zu einer eher skeptischen Beurteilung der Abfindungsaktionen durch die Arbeitnehmervertretung führten, kommen hinzu; sie lassen sich am leichtesten am Beispiel der Vorzeitpensionierungen aufzeigen. Der Abschluß solcher Aufhebungsverträge bedeutet, daß:

- faktisch, wenn auch nicht formal, die vor allem auf Initiative der Interessenvertreter von Arbeitnehmern erreichten gesetzlichen und tarifvertraglichen Schutzbestimmungen umgangen werden;
- für den Betrieb die Notwendigkeit reduziert wird, geeignete Arbeitsplätze für ältere, leistungsgeminderte Arbeitskräfte bereitzustellen, ggf. Lohnausgleichszahlungen zu leisten etc.;
- der Druck sich reduziert, generell Arbeitsplätze in einer Weise zu gestalten, daß sie während des gesamten regulären Arbeitslebens ausgefüllt werden können und nicht zu vorzeitigen Verschleißerscheinungen führen; und schließlich

43 Vgl. zu diesem und weiteren Aspekten der betrieblichen Beschäftigungspolitik in der Krise, aus denen Ansatzpunkte für eine Gegenstrategie der Arbeitnehmervertretung zu entwickeln wären: E. Hildebrandt, »Feuern ohne zu Heuern, Betriebs- und Personalpolitik in der Krise, Am Beispiel der Automobilindustrie«, in: *Prokla*, Heft 26, 1977, S. 151—190, hier insbesondere Teil III, S. 184 ff.

- daß durch diesen Personalabbau in erheblichem Umfang Mittel aus der Rentenversicherung, z. T. auch aus der Arbeitslosenversicherung, beansprucht werden, die letztlich die Arbeitnehmerschaft insgesamt aufzubringen hat.

Insbesondere der letzte Punkt bezieht sich auf Aspekte, die über die Ebene des einzelnen Betriebs hinausweisen; darauf ist abschließend im folgenden Abschnitt noch kurz einzugehen. Da auch gegenüber allgemeinen Aufhebungsverträgen ähnliche Vorbehalte gelten, zeigt die Bilanz aus der Sicht der betrieblichen Arbeitnehmervertretung kein so deutliches Überwiegen positiver Aspekte von Abfindungsaktionen gegenüber Massenentlassungen. Zwar herrschte die Einschätzung vor, daß in der gegebenen Situation während der jüngsten Absatzkrise das gewählte Verfahren das relativ günstigste war; es ist jedoch nicht auszuschließen, daß in Zukunft in ähnlichen Situationen andere Verfahrensweisen vorgezogen werden. Dabei wird eine Rolle spielen, ob eher die Erzwingbarkeit von Sozialplänen gesichert oder eine Verbesserung der Abfindungskonditionen erreicht werden kann.

### c) *Zur Belastung des Arbeitsmarktes*

Über Abfindungsaktionen kann der Betrieb Personalabbau in gleichem oder ähnlichem Umfang wie über Massenentlassungen durchsetzen, ohne daß die für die zweite Möglichkeit geltenden restriktiven Bestimmungen wirksam werden. Es ergibt sich daher die Frage, ob das Umgehen dieser Vorschriften insoweit bedeutungslos bleibt, als auch für den Arbeitsmarkt daraus geringere Belastungen resultieren. Zu berücksichtigen sind dabei mehrere Momente:

- Abgänge über Aufhebungsverträge werden in der Regel früher wirksam als solche über Massenentlassungen; u. U. verteilen sie sich auch über einen größeren Zeitraum, insbesondere dann, wenn statt einer Massenentlassungsaktion mehrere aufeinanderfolgende Abfindungsaktionen durchgeführt werden. Die Auswirkungen auf den äußeren Arbeitsmarkt sind zwiespältig und in starkem Maße von den vorherrschenden Angebots-Nachfrage-Relationen und deren Entwicklung abhängig. Es kann sowohl eintreten, daß die Arbeitskräfte früher und wegen fehlender Vorbereitung der Arbeitsverwaltung nachhaltiger auf die Arbeitslosenversicherung angewiesen sein werden, als auch, daß eine Vermittlung in neue Arbeitsstellen bei noch bestehender Nachfrage nach Arbeitskraft leichter als bei einer — später wirksamen — Massenentlassung möglich ist.
- Die Freiwilligkeit des Aufhebungsvertrages macht es wahrscheinlich, daß ein relativ größerer Teil der Arbeitskräfte nur dann das derzeitige Arbeitsverhältnis aufgibt, wenn günstige Aussichten für den Abschluß eines neuen Arbeitsvertrages bestehen bzw. dieser abgeschlossen ist. Dies dürfte insbesondere für qualifiziertere, besser bezahlte Arbeitskräfte zutreffen und bedeutet eine Entlastung für den überbetrieblichen Arbeitsmarkt. Dabei ist allerdings nicht auszuschließen, daß durch die Vergrößerung des Angebots solcher (noch gesuchter) Arbeitskräfte eine Art Verdrängungswettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zu Ungunsten der Gruppen mit minderen Erwerbchancen ausgelöst wird.

- Des weiteren zeigten die Analysen, daß das Sozialprofil der aus den Unternehmen Ausgeschiedenen weitgehend betrieblichen Selektionsinteressen entspricht und ähnliche Konturen aufweist, wie sie auch bei formellen Massenentlassungen zu erwarten wären. Arbeitskräfte mit relativ ungünstigen Arbeitsmarktchancen waren in überproportionalem Maße auch von dieser Form des Personalabbaus betroffen; das Risiko verschlechterter Arbeitsbedingungen und/oder von Erwerbs- oder Arbeitslosigkeit dürfte für sie ähnlich hoch wie bei Massenentlassungen sein. Ob der frühere Zeitpunkt zur Entlastung des Arbeitsmarkts führt, hängt sehr stark von den je gegebenen Bedingungen ab und scheint zumindest fraglich.
- Eine besondere Problemgruppe für den Arbeitsmarkt stellen schließlich jene älteren Arbeitskräfte dar, die oft praktisch unkündbar waren, aber ein betriebliches Angebot zur Vorzeitpensionierung akzeptierten, jedoch nicht die Voraussetzungen für die Gewährung der Rente nach der flexiblen Altersgrenze erfüllten. Eine mehr oder weniger lange Arbeitslosigkeit dürfte in den meisten dieser Fälle — insbesondere bei einem allgemeinen Angebotsüberschuß auf dem Arbeitsmarkt — unausweichlich sein.
- Im übrigen dürften sich keine wesentlichen Unterschiede in der Altersstruktur der aus dem Betrieb Ausscheidenden ergeben, da die notwendige Berücksichtigung sozialer Auswahlkriterien bei Massenentlassungen ebenfalls eher die Jüngeren zur Aufgabe des Arbeitsplatzes zwingt.

Diese Aspekte und Probleme konnten im Rahmen der vorliegenden, auf die betriebliche Beschäftigungspolitik konzentrierten Untersuchung nicht genauer eruiert werden; insbesondere liegen keine systematischen Informationen über den Verbleib der über Aufhebungsverträge Ausgeschiedenen vor. Es ergaben sich lediglich einige Hinweise auf die Bedeutung der skizzierten Momente sowie auf die damit zusammenhängenden Belastungen des Arbeitsmarkts.

Teilweise konnten die Betriebe bei wieder ansteigendem Personalbedarf solche Arbeitskräfte rekrutieren, die einige Monate vorher mit einer Abfindung das Unternehmen verlassen hatten, z. T. noch in den Wohnheimen des Betriebs untergebracht waren (ausländische Arbeitskräfte). Diese Arbeitskräfte hatten zwischenzeitlich keinen oder keinen adäquaten Arbeitsplatz gefunden. Dies bedeutet andererseits, daß bei einer späteren Durchführung von Massenentlassungen die Zeit der Arbeitslosigkeit unter sonst gleichen Bedingungen kürzer ausgefallen wäre (Fall 1).

In anderen Fällen berichteten Betriebsräte, daß sich bei ihnen immer wieder ehemals Abgefundene nach Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen erkundigen, da sie entweder noch oder inzwischen arbeitslos waren oder nur einen Arbeitsplatz mit deutlich schlechteren Bedingungen gefunden hatten (Fall 2 und 3)<sup>44</sup>.

Solche und ähnliche überbetriebliche Folgeprobleme der Personalabbaupolitik bedürfen einer differenzierteren Untersuchung als sie im Rahmen der vorliegenden Ar-

<sup>44</sup> Im übrigen wurde es teilweise sowohl vom Personalmanagement als auch von den Betriebsräten als problematisch angesehen, wenn Arbeitskräfte relativ kurze Zeit, nachdem sie mit einer Abfindungsumme ausgeschieden waren, wieder eingestellt wurden. Dies konnte eine tatsächliche Verschlechterung der Beschäftigungschancen der Abgefundenen bedeuten. In anderen Fällen setzte man sich allerdings über solche Bedenken und die daraus möglicherweise resultierenden Konflikte in der Belegschaft mit dem sicherlich zutreffenden Argument hinweg, daß schließlich die Abgefundenen das Risiko der Arbeitslosigkeit auf sich genommen hätten.

beit möglich war. Das gilt auch für solche Aspekte, auf die hier nur gelegentlich hingewiesen werden konnte, wie etwa die vor allem aus den Vorzeitpensionierungen resultierenden zusätzlichen Belastungen für die Rentenversicherung oder für allgemeinere Auswirkungen der weitgehend konfliktlosen Bewältigung des Personalabbauproblems auf weiterreichende gewerkschaftliche Strategien der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik.



# Literaturverzeichnis

## 1. Bücher und Beiträge in Sammelbänden

- Altmann, N., Bechtle, G., *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, München 1971
- Altmann, N., Böhle, F., *Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit*, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.), *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation*, Band I, Frankfurt 1976
- Altvater, Elmar, *Arbeitsmarkt und Krise*, in: Bolle, M. (Hrsg.): *Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik*, Opladen 1976
- Bolle, Michael, *Vollbeschäftigung: Theorie und Politik*, in: Bolle, M. (Hrsg.): *Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik*, Opladen 1976
- Briefs, Ulrich, *Arbeitslosigkeit unter Angestellten — Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung in der BRD*, in: Seifert, H., Simmert, D. B. (Hrsg.): *Arbeitsmarktpolitik in der Krise*, Köln 1977
- Bundesanstalt für Arbeit, *Überlegungen zu einer vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik*, Nürnberg 1974
- Der Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.), *Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten*, Schriftenreihe 7, Bonn, Juni 1974
- Dedering, Heinz, *Personalplanung und Mitbestimmung*, Opladen 1972
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.), *Themenkreis Betrieb - Auswirkungen der Krise für die Arbeitnehmer im Betrieb und Möglichkeiten gewerkschaftlicher Gegenwehr*, Hannover 1976
- Engelen-Kefer, Ursula, *Beschäftigungspolitik*, Köln 1976
- Fitting, K., Auffarth, F., Kaiser, H., *Betriebsverfassungsgesetz - Handkommentar*, 11. Auflage, München 1974
- Friedrichs, Günter, *Automation - Risiko und Chance*, 2 Bände, Frankfurt 1965
- Friedrichs, G., *Computer und Angestellte*, Band II, Frankfurt 1971
- Fuchs, Harald, *Der Sozialplan nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972*, Köln 1977
- Gaugler, Eduard (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1975
- Gensior, S., Kraiss, B., *Gesellschaftstheoretische Erklärungsmuster von Arbeitsmärkten*, in: Bolle, M.: *Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik*, Opladen 1976
- Giersch, Herbert, *Konjunktur- und Wachstumspolitik in der offenen Wirtschaft, Allgemeine Wirtschaftspolitik*, Zweiter Band, Wiesbaden 1976
- Glaubrecht, Helmut, *Probleme bei Personaleinschränkung*, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Personalprobleme im Konjunkturverlauf*, Köln 1976
- Goldberg, J., Jung, H., *Die Wirtschaftskrise 1974-1976 in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt 1976
- Grossmann, R., Schneider, F., *Arbeitsrecht*, 3. überarbeitete Auflage, Bonn 1975
- Hunold, Wolf, *Leitfaden der Personalanpassung*, Herne/Berlin 1976
- Vorstand der IG-Metall (Hrsg.), *Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam*, Eine Handlungsanleitung, Frankfurt 1975
- Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.), *Personalplanung und Betriebsrat*, Nr. 65 der Schriftenreihe der IG-Metall, Frankfurt 1976
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.), *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation*, Band I, Frankfurt 1976
- Jacob, H., (Hrsg.), *Personalplanung*, Schriften zur Unternehmensführung, Band 20, Wiesbaden 1974
- Jacobi, O., Müller-Jentsch, W., Schmidt, E. (Hrsg.), *Gewerkschaften und Klassenkampf*, Frankfurt 1975
- Kühn, Karl-Willi, *Kurzarbeit-Fibel*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Grafenau und Stuttgart 1976

- Lutz, Burkart, Sieben magere Jahre — oder: Ist die Unterbeschäftigung unvermeidlich?, in: Borsdorf, U., Hemmer, H. O. u. a. (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Politik - Reform aus Solidarität, Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter*, Köln 1977
- Lutz, B. unter Mitarbeit von Schultz-Wild, R. und v. Behr, M., *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik, Ergebnisse der Betriebsbehebung 1975 (I)*, Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Frankfurt 1977
- Lutz, B., Weltz, F., *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität*, Frankfurt 1966
- Maase, M., Sengenberger, W., Weltz, F., *Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik*, Frankfurt 1975
- Management-Enzyklopädie*, Erster Band, München 1969
- Management-Enzyklopädie*, Zweiter Band, München 1970
- Mathes, Hans-Christoph, *Einstellung und Kündigung*, Bonn 1976
- Mendius, H. G., Sengenberger, W., *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik — Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation* in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.), *Betrieb, Arbeitsmarkt, Qualifikation*, Band 1, Frankfurt 1976
- Mohr, Annegret, *Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz, Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats*, Köln 1977
- Osterland, M., Deppe, W., u. a., *Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD*, Studienreihe des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Frankfurt 1973
- Pohl, Hans-Joachim, *Ältere Arbeitnehmer, Ursachen und Folgen ihrer beruflichen Abwertung*, Frankfurt/New York 1976
- Projektgruppe Gewerkschaftsforschung, *Die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit im Kontext der sozioökonomischen Entwicklung*, Zwischenbericht 1976, Erster Teil: Theoretische Vorarbeiten, Forschungsbericht des Instituts für Sozialforschung, Frankfurt 1976
- Projektgruppe im WSI, *Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung*, WSI-Studien, Köln 1977
- Reyher, Lutz, *Lücken der Arbeitsmarktforschung, Gutachten für die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel*, Band 136, Göttingen 1976
- Schultz-Wild, R., Weltz, F., *Technischer Wandel und Industriebetrieb, Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik*, Frankfurt 1973
- Seifert, H., Simmert, D. B. (Hrsg.), *Arbeitsmarktpolitik in der Krise*, Köln 1977
- Sengenberger, W., *Arbeitsmarktstruktur, Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts*, Frankfurt/München 1975
- Sengenberger, W., *Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts*, Reihe: Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., Frankfurt 1978
- Sengenberger, W., *Der gespaltene Arbeitsmarkt*, Frankfurt 1978
- Sengenberger, W., Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem, in: Werner Sengenberger (Hrsg.), *Der gespaltene Arbeitsmarkt*, Frankfurt 1978
- Soltwedel, R., Spinanger, D., *Beschäftigungsprobleme in Industriestaaten*, Beiträge 10, Nürnberg 1976
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Statistische Jahrbücher 1974, 1976, 1977 für die Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart 1974, 1976, 1977
- Stück, Heiner, unter Mitarbeit von: Altmann, N. und Düll, K., *Betrieb und Markt: Elastizität als Problem der Gestaltung von Produktionsprozess und Arbeitskräfteeinsatz*, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.), *Grenzen neuer Arbeitsformen im Industriebetrieb*, Frankfurt 1978
- Verband der Automobilindustrie e. V. (Hrsg.), *VDA-Statistik, Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 40. und 41. Folge, Frankfurt/M., 1976 und 1977
- Vogt, Aloys, *Sozialpläne in der betrieblichen Praxis*, Köln 1974
- Weber, F., Bitzer, W., *Arbeitsrecht- und Sozialfibel*, Köln 1971
- Weber, Wolfgang, *Personalplanung*, Stuttgart 1975

## 2. Zeitschriftenbeiträge

Folgende Abkürzungen werden verwendet:

<i>ANBA</i>	= Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit
<i>BdW</i>	= Blick durch die Wirtschaft
<i>Blätter</i>	= Blätter für deutsche und internationale Politik
<i>GM</i>	= Gewerkschaftliche Monatshefte
<i>MittAB</i>	= Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
<i>MM</i>	= Manager-Magazin
<i>Prokla</i>	= Probleme des Klassenkampfes
<i>WiSta</i>	= Wirtschaft und Statistik
<i>WSI-Mitt.</i>	= WSI-Mitteilungen

- Autorengemeinschaft, Zur voraussichtlichen Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1975, in: *MittAB*, Heft 1, 1975
- Autorengemeinschaft, Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland 1975/76 (insgesamt und regional) und die Auswirkungen beschäftigungspolitischer Maßnahmen, in: *MittAB*, Heft 1, 1976
- Bach, H.-U., Kohler, H. u. a., Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960—1975, in: *MittAB*, Heft 1, 1977, S. 19—37
- Bach, Hans-Uwe u. a., Die wirtschaftliche Lage in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976, in: *WSI-Mitt.*, 29. Jg., Heft 13, 1976, S. 129 ff.
- Baisch, H., Berger, J. u. a., Die Wirtschaftskrise in der BRD — Eine Auseinandersetzung mit den Analysen des Sachverständigenrats zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung, in: *Leviathan*, Heft 2, 1977
- Briefs, Ulrich, Zur Internationalisierung der westdeutschen Wirtschaft, in: *WSI-Mitt.*, Heft 4, 1976
- Brinkmann, Christian, Arbeitslosigkeit und Mobilität, in: *MittAB*, Heft 2, 1977
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), *ANBA*, Jahrgänge 1975 bis 1977
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Arbeitsstatistik 1975 — Jahreszahlen, in: *ANBA*, Nürnberg 1976
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Arbeitsstatistik 1976 — Jahreszahlen, in: *ANBA*, Nürnberg 1977
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Die Beschäftigungslage Ende Dezember 1974 und Ende März 1975 im Bundesgebiet und in den Landesarbeitsamtbezirken, Erste vorläufige Ergebnisse der neuen Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit, in: *ANBA*, Heft 12, 1975
- Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Betriebliche Personalplanung, Empfehlungen der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, in: *Sozialpolitische Informationen*, Jg. V/20 v. 19.7.71
- Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, Aktionsprogramm des BMAS und des BMFT, in: *Sozialpolitische Informationen*, Jg. VIII, Sonderausgabe v. 8.5.1974
- Deppe, Frank, Integration und Autonomie, Gewerkschaftspolitik im Zeichen der gesellschaftlichen Krise, in: *Blätter*, Heft 1, 1977
- Der Gewerkschaftler*, Schluß mit dem Heuern und Feuern, Nr. 10, 1976
- Döring, Peter A., Wozu treibt man Bildungsarbeit?, in: *BdW*, 24.3.1977
- Dohse, Knuth, Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk, in: *Leviathan*, Heft 4, 1976, S. 485—493
- Dombois, Rainer, Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise, in: *Leviathan*, Heft 4, 1976, S. 432—464
- Gerlach, K., Liepmann, P., Konjunkturelle Aspekte der Industrialisierung peripherer Regionen — dargestellt am Beispiel des ostbayerischen Regierungsbezirks Oberpfalz, in: *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 187, Heft 1, 1972
- Gierhake, Klaus, Mitarbeiterereinkommen und Personalkosten bei Einführung von Kurzarbeit, in: *Personal*, 27. Jg., Heft 8, Dez. 75, S. 318—321
- Helfert, Mario, Beschäftigung und Produktivitätsfortschritt, Anmerkungen zur Politik der »Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit«, in: *WSI-Mitt.*, Heft 4, 1977
- Hildebrandt, Eckart, Feuern ohne zu Heuern, Betriebs- und Personalpolitik in der Krise, Am Beispiel der Automobilindustrie, in: *Prokla*, Heft 26, 1977, S. 151—190
- Hildebrandt, Eckart, Wie entsteht denn nun Arbeitslosigkeit in der BRD?, in: *Leviathan*, Heft 1, 1976
- Himmelreich, Fritz-Heinz, Ein Weg in die Sackgasse, in: *Der Arbeitgeber*, Heft 2, 1977

- Hoppe, Günther, Mit welchen Fristen kann das Arbeitsverhältnis gelöst werden?, in: *Arbeitnehmer*, Heft 5, 1977, S. 216
- Huffs Schmid, Jörg, Theoretischer Rahmen und historischer Hintergrund zur Interpretation der gegenwärtigen Wirtschaftskrise in der BRD, in: *WSI-Mitt.*, 28. Jg., Heft 12, 1975
- Hunold, Wolf, Abschluß und Inhalt von Interessenausgleich und Sozialplan, in: *Personal*, Heft 7, 1975, S. 276 ff.
- Hunold, Wolf, Dienstaufhebungsverträge, in: *Das Personal-Büro in Recht und Praxis*, 9. Jg., Heft 4, 1977, S. 13/257—264
- Jordan, R., Küchle, H., Strukturveränderungen in der Krise 1974/75, in: *WSI-Mitt.*, 28. Jg., Heft 12, 1975, S. 655—662
- Kohl, Heribert, Betriebliche Beschäftigungspolitik, Personalplanung und Mitbestimmung, in: *GM*, Heft 1, 1976
- Kühl, Jürgen, Bereitstellung und Besetzung von Arbeitsplätzen, in: *MittAB*, 9. Jg., Heft 4, 1976
- Kühl, J., Pusse, L., Teriet, B., Ulrich, E., Bezugssystem für Ansätze einer Theorie der erwerbswirtschaftlichen und kontrahierten Arbeit, in: *MittAB*, Heft 4, 1975
- Lenhardt, Gero, Berufliche Qualifikation und Arbeitslosigkeit, in: *Leviathan*, Heft 3, 1975
- Lenhardt, Gero, Replik zu Hildebrandt, E. (Wie entsteht denn nun Arbeitslosigkeit in der BRD?), in: *Leviathan*, Heft 1, 1976
- Lutz, Burkart, Die Harmonie von Stabilität, Wachstum und Vollbeschäftigung: Das Ende einer Illusion, in: *GM*, Heft 8, 1976
- Maase, M., Sengenberger, W., Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben? Über die Vereinbarkeit von betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik, in: *MittAB*, Heft 2, 1975, S. 166
- Maase, M., Mendius, H.-G., Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats, in: *WSI-Mitt.*, Heft 9, 1976, S. 523—530
- Manager-Magazin*, Ein Joker für den Betriebsrat, Tauziehen um Überstunden, Heft 4, 1977, S. 104—108
- Manager-Magazin*, Protokoll einer »Roundtable-Gesprächs«: Mißbrauchen Konzerne die Macht?, Heft 1, 1977, S. 32 ff.
- Mendius, H.-G., Schultz-Wild, R., Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat — Zur Krisenbewältigung in der Automobilindustrie, in: *Leviathan*, 4. Jg., Heft 4, 1976, S. 465—484
- Müller, Alfred, Der Sozialplan und seine finanzielle Ausstattung — Bemessung des materiellen Inhalts des Sozialplans, in: *Das Mitbestimmungsgespräch*, Heft 4/5/6, 1975
- Nehring, S., Soltwedel, R., Probleme der Beschäftigungspolitik, in: *Konjunkturpolitik*, Heft 4, 1976, S. 214
- Nerb, G., Reyher, L., Spitznagel, E., Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgröße der Beschäftigung in Industrie und Bauwirtschaft auf mittlere Sicht, in: *MittAB*, Heft 1, 1977, S. 182—185
- Prieue, Jan, Alternativen der Beschäftigungspolitik, Zur Diskussion über Möglichkeiten des Abbaus von Arbeitslosigkeit, in: *Blätter*, Heft 1, 1977
- Reyher, Lutz, Beschäftigungspolitische Alternativen zu hoher Arbeitslosigkeit, in: *WSI-Mitt.*, Heft 2, 1975
- Saterdag, Hermann, Situationsmerkmale von Arbeitslosen Anfang 1975 und Voraussetzungen für die Aufnahme einer neuen Beschäftigung, in: *MittAB*, 8. Jg., Heft 2, 1975, S. 136—148
- Schmid, G., Freiburghaus, D., Beschäftigungspolitische Möglichkeiten zur Bekämpfung hoher Arbeitslosigkeit bei Inflation, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*, B 16/76 v. 17.4.1976, insbes. S. 29
- Schultz-Wild, Rainer, Mit 60 zum alten Eisen?, in: *Bild der Wissenschaft*, Heft 9, 1976, S. 69
- Schultz-Wild, R., Sengenberger, W., Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung, *WSI-Mitt.*, 29. Jg., Heft 8, August 1976
- Schultz-Wild, R., von Behr, M., Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung — Erste Ergebnisse einer Repräsentativerhebung bei Unternehmen in der Bundesrepublik, in: *Personal*, 27. Jg., Heft 5, Juli 1976, S. 190
- Seifert, Hartmut, Zu einigen Entwicklungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt während der Krise 1974/75, in: *WSI-Mitt.*, 28. Jg., Heft 12, 1975
- Sengenberger, Werner, Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktstruktur, in: *WSI-Mitt.*, Heft 5, 1977
- Sengenberger, Werner, Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik — Ein Beitrag zur arbeitsmarkttheoretischen Diskussion, in: *WSI-Mitt.*, Heft 2, 1976
- Soltwedel, R., Spinanger, D., Zur Erklärung der Beschäftigungsprobleme in ausgewählten Industriestaaten, in: *MittAB*, Heft 2, 1976

- Soltwedel, Rüdiger, Konjunkturelle oder strukturelle Arbeitslosigkeit — ungelöstes Zurechnungsproblem, in: *WSI-Mitt.*, Heft 5, 1977
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Personal im öffentlichen Dienst am 30. Juni 1976, in: *WiSta*, Heft 3, 1977
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistische Monatszahlen, in: *WiSta*, Jahrgänge 1973 bis 1977
- Teriet, Bernhard, Wochenarbeitszeit und Wochenarbeitszeitflexibilität, in: *WSI-Mitt.*, Heft 2, 1975, S. 112
- Uherek, Edgar u. a., Vorschläge zur Beendigung der Massenarbeitslosigkeit, in: *Blätter*, Heft 5, 1977
- Vilmar, Fritz, Systematische Verknappung des Arbeitskraft-Angebots, Ein tarifpolitischer Beitrag zur Vollbeschäftigungspolitik und Wirtschaftsdemokratie, in: *GM*, Heft 1, 1977, insb. S. 27
- Weltz, Friedrich, Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte, in: *GM*, Heft 1, 1976
- Weltz, Friedrich, Kooperative Konfliktverarbeitung, Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen, in: *GM*, Heft 5, 1977
- Wirtschaftswoche*, Sonderschichten — Signale aus Bochum, Nr. 14 v. 2.4.1976, S. 40
- WSI, Die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976, *WSI-Mitt.*, Heft 3, 1976
- WSI, Die wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1977, *WSI-Mitt.*, Heft 3, 1977

### 3. Arbeitsberichte, Tagungsprotokolle, Pressedienste, Verordnungen etc.

- ADAC-Pressestelle, Nachrichten vom 17.2.1977 (ND 18/1977)
- Altmann, N., Bechtle, G., *Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz*, Band II, München 1974, als Manuskript vervielfältigt (ISF)
- Altmann, N., Bechtle, G., Düll, K., Stück, H., *Probleme der Nutzung von Arbeitskraft und betriebliche Arbeitskräftepolitik* in: Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Arbeits- und Ergebnisbericht für die Jahre 1975, 1976, 1977, München 1977, als Manuskript vervielfältigt
- Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), *Bundesarbeitsblatt – Amtliche Nachrichten – Jge. 74–76*
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., *Maßnahmen zur Personaleinschränkung, 1. Vergleich*, als Manuskript vervielfältigt, Düsseldorf 1975
- Deutsche Shell AG, Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestands, in: *Aktuelle Wirtschaftsanalysen*, Nr. 7 — Hamburg, September 1975
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, *Konjunkturindikatoren Bauwirtschaft*, Nr. 7/1976
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Strukturkrise der Automobilindustrie unwahrscheinlich — Thesen zur langfristigen Entwicklung, *Ifo-Schnelldienst* Nr. 9 vom 4.4.1975
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, *Zur Beschäftigungssituation in Industrie, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel*, als Manuskript vervielfältigt, München 1975
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, *Konjunkturindikatoren Handel*, Nr. 7/1976
- ISFOL, *Beiträge über die italienische Situation zu der internat. vergleichenden Studie »Sur les problèmes de la main-d'œuvre dans l'industrie automobile face aux nouvelles conditions économiques«*, im Auftrag der Kommission der Europ. Gemeinschaften, unveröffentlichter Forschungsbericht, Brüssel 1976
- Insitut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.), *Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen*, Zwischenbericht vom September 1976, als Manuskript vervielfältigt
- Internationaler Metallgewerkschaftsbund (IMB), *Protokolle zur zweiten europäischen Automobilkonferenz vom 10. bis 13.5.1976 in München*
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften Abteilung Soziale Angelegenheiten (Hrsg.), *Bericht einer Gruppe unabhängiger Sachverständiger: Mittelfristige Beschäftigungsperspektiven in der Gemeinschaft*, Brüssel 1976
- Krais, Beate, *Technischer Fortschritt und der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften*, Dissertation an der Freien Universität Berlin, 1977
- Lutz, B., Kreuz, D., *Wochenendpendler, eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns*, München 1968, als Manuskript vervielfältigt

- Maase, M., Mendijs, H. G., *Beschäftigungsanpassung in der Kraftfahrzeugindustrie – Was erreicht der Betriebsrat?*, Arbeitsbericht 5 des Forschungsprogramms »Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung«, München 1975, als Manuskript vervielfältigt
- Maase, M., Mendijs, H. G., Schultz-Wild, R., Sengenberger, W., *Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen – Ansätze zu einer erweiterten Arbeitsmarkttheorie*, in: Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, Arbeits- und Ergebnisbericht für die Jahre 1975, 1976, 1977, München 1977, als Manuskript vervielfältigt
- Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie, vom 1.12.1973*, München 1974
- Prognos, *Soziale Auswirkungen des technischen Wandels in der Hessischen Automobilindustrie*, als Manuskript vervielfältigt, Basel 1975
- Schmidt, H., *Dimensionen der betrieblichen Personalplanung*, AWW-Fachtagung vom 15./16.5.1973, Bonn-Bad Godesberg
- Schultz-Wild, R., Sengenberger, W., *Personalpolitik in der Absatzkrise – Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung*, Arbeitsbericht 4 des Forschungsprogramms »Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung«, München 1975, als Manuskript vervielfältigt
- Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung (Hrsg.), *Finanzierungsantrag für die Jahre 1978/79/80*, Teilprojekt C 4: Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen — Ansätze zu einer erweiterten Arbeitsmarkttheorie, München März 1977, als Manuskript vervielfältigt
- Statistisches Bundesamt, *Drucksache IV A/31/32* vom April 1977
- Süddeutsche Zeitung*, »Pleitenwelle ungebrochen«, Nr. 197 vom 29.8.1977
- Süddeutsche Zeitung*, »Begabter Nachwuchs« Nr. 143 vom 25./26.6.1977
- Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA), *Zur Situation der Automobilindustrie*, Pressedienst vom 27.1.1977

# Zu den Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München

*Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.*

*Die Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen auf diese Probleme Bezug.*

*Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die «Unmittelbarkeit» des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten. Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien »spätkapitalistischer Gesellschaften«, in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.*

*Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.*

*Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.*

*(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich – auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs – konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als »unmittelbares« Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.*

*(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt. Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich – wenn auch in unterschiedlicher Weise – als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist es implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.*

*Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.*

*Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitglieder sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.*

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN



Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche  
Forschung (ISF), München

Inge Asendorf-Krings u. a. , Reform ohne  
Ziel?

Peter Binkelmann u. a. , Industrielle Ausbildung  
und Berufsbildungsrecht

Klaus Düll, Industriesoziologie in Frankreich

Burkart Lutz, Krise des Lohnanreizes

Burkart Lutz/Guido Kammerer, Das Ende des  
graduierten Ingenieurs?

Regine Marquardt, Sonderschule - und was  
dann?

Hans-Gerhard Mendius u. a. , Betrieb -  
Arbeitsmarkt - Qualifikation I

Jürgen Sass u. a. , Weiterbildung und betriebliche  
Arbeitskräftepolitik

Gert Schmid, Gesellschaftliche Entwicklung  
und Industriesoziologie in den USA

Rainer Schultz-Wild, Betriebliche Beschäftigungspolitik  
in der Krise

Werner Sengenberger (Hg.), Der gespaltene  
Arbeitsmarkt

**Campus** Verlag, Schumannstraße 65,  
6000 Frankfurt/Main

Forschungsberichte des Instituts für Sozial-  
wissenschaftliche Forschung (ISF), München

Peter Binkelman/Manfred Deiß, Öffentliche  
Intervention und betriebliches Handeln

Ingrid Drexel u. a. , Zwischen Anlernung und  
Ausbildung

Klaus Düll u. a. , Öffentliche Dienstleistungen  
und technischer Fortschritt

Mira Maase u. a. , Weiterbildung - Aktions-  
feld für den Betriebsrat?

Dieter Sauer, Staat und Staatsapparat

Werner Sengenberger, Arbeitsmarktstruktur

Werner Sengenberger, Die gegenwärtige Ar-  
beitslosigkeit - auch ein Strukturproblem  
des Arbeitsmarktes

Heiner Stück/Wolfgang Becker/Klaus Düll,  
Grenzen neuer Arbeitsformen im Industrie-  
betrieb

**campus** Verlag, Schumannstraße 65,  
6000 Frankfurt/Main