

Energieversorger im Umbruch

**Fallstudien zu
Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit
von Energieversorgungsunternehmen in Deutschland**

Hans-Erich Müller

Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
hemfhw@fhw-berlin.de

Europäische Stiftung

zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

Berlin, den 20.10.2000

Inhaltsübersicht

Aufgabenstellung: Bewegliche Ziele	3
Vorgehensweise: Aus der Praxis... ..	4
Vorbemerkung: Jeder Deal ist anders.....	7
Strategie als Prozeß	
Was fördert Beschäftigung?	
Instrumente der Beschäftigungssicherung	
Den Wandel gestalten	
Der institutionelle Rahmen wandelt sich	
Bündnisse im Wandel	
Fallstudien	17
Sozialverträglicher Abbau der Hälfte der Arbeitsplätze (BEWAG)	18
Arbeitszeitflexibilisierung in der Energieversorgung (GEW)	33
Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung (HEW)	45
Teilzeit-Arbeit zur Beschäftigungssicherung (VEAG).....	57
Beschäftigungssicherung fördert Fusionsprozeß (E.ON Energie)	69
Anhang: Vereinbarungen zu den Fallstudien	77
Literaturverzeichnis	99

Aufgabenstellung: Bewegliche Ziele

Im Frühsommer 2000, als Hubert Krieger von der Europäischen Stiftung mich aufforderte, die in unserer Broschüre „Beschäftigen statt entlassen“ enthaltenen Fallstudien (vgl. Müller/Martin 2000) als Beitrag für den Europäischen Sozialdialog zu überarbeiten, schien das Ziel festzustehen: Energieversorger in Deutschland stehen, nicht zuletzt durch die Liberalisierung der Strommärkte, unter einem anhaltenden Anpassungsdruck. Fallstudien sollen zeigen, welche innovativen Lösungen in der Praxis für betriebliche Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit gefunden werden.

Schon damals, als wir im Januar 1999 im Auftrag der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf, begannen, diese Fallstudien zu erarbeiten, hatten wir uns an neuen Ideen oder spektakulären Herausforderungen orientiert:

- Die Berliner Bewag war damit konfrontiert, in kurzer Zeit die Hälfte der Belegschaft abbauen zu müssen.
- Der ostdeutsche Braunkohle-Erzeuger VEAG konnte in den letzten Jahren durch ein innovatives Modell der kollektiven Teilzeitarbeit auf sich aufmerksam machen und 350 Arbeitsplätze sichern.
- Bei der HEW in Hamburg wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, durch Teilzeitarbeit und Langzeiturlaub auf individueller Basis Beschäftigung zu sichern.
- Die Stadtwerke GEW Köln haben bereits zum Jahresanfang 1997 in einer Betriebsvereinbarung „Arbeitszeitflexibilisierung“ mehr Kunden- und Mitarbeiterorientierung festgeschrieben und damit zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung beigetragen.

Im Rahmen meiner Gespräche ergab es sich dann, eine weitere interessante Fallstudie aufnehmen zu können:

- Die Fusion der Bayernwerk, München und der PreußenElektra, Hannover zur E.ON Energie verspricht Erkenntnisse darüber, wie die Integration beider Unternehmen auch personalpolitisch begleitet wird.

So schien alles klar und berechenbar. Als dann am 9. August 2000 die E.ON Energie AG bekanntgab, daß sie ihre Beteiligung an der Bewag an die Hamburgischen Electricitäts-Werke AG (HEW) abgeben wird, änderte sich die Lage plötzlich. Bei der medienfüllenden Auseinandersetzung um die Konzentrationsprozesse zum vierten großen Energieversorger in Deutschland sind, mit Ausnahme der GEW Köln, alle genannten Spieler der Fallstudien beteiligt. Die Ziele waren plötzlich beweglich und der vorliegende Text wurde aufgrund neuer Ereignisse bis zur Abgabe am 25. August 2000 nahezu täglich umgeschrieben. Es ist heute bereits vorstellbar, daß Bewag, HEW und VEAG in absehbarer Zeit zu einem vierten großen Energiekonzern in Deutschland gehören werden, dessen Spitze entweder in Schweden (Vattenfall) oder in den USA (Southern Energy), dann allerdings vermutlich ohne HEW, angesiedelt ist.

Aber das ändert nichts daran: Die folgenden Fallstudien stellen Lösungswege dar, die nicht nur neue Ideen beinhalten, sondern auch eine gewisse Übersicht vermitteln, wie in Unternehmen der Energieversorgung in Deutschland gegenwärtig Veränderungsprozesse im Wechselspiel von Beschäftigungsziel und Wettbewerbsfähigkeit gestaltet werden. Provokativ gefragt: Sind die Vereinbarungen, die den zum Teil massiven Personallabbau begleiten, obwohl er, wie die Fallstudien zeigen, durchweg sozialverträglich erfolgen soll, es überhaupt wert, als Bündnis für Beschäftigung bezeichnet zu werden? Ist das nicht blanker Zynismus?

Eine Antwort gibt Joachim Paege, Personalleiter von HEW in einem der Interviews:

„Bei unserer damaligen Initiative zum Langzeiturlaub und zur Wahlarbeitszeit ging es darum: Wie können wir Beschäftigung schaffen. Das war vor 5 Jahren. Heute ist eher aktuell: Wie können wir Beschäftigung retten.“

„Beschäftigen statt entlassen“ das ist der politische Kern der Bündnisse in der Energieversorgung heute.

Vorgehensweise: Aus der Praxis...

Ein zentraler Bezugspunkt für die Überarbeitung der Fallstudien waren die von der Europäischen Stiftung angestoßenen Studien zu Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Sisson et.al. 1999; Sisson/Artiles 2000). Nicht nur der von uns entwickelte Fragebogen (vgl. Abbildung), sondern auch die Aufbereitung der Fallstudien folgt der darin vorgelegten Gliederung des Stoffs und den darin entwickelten Fragestellungen. Damit soll auch die Integration der Länderstudien erleichtert werden.

1. <i>Das Unternehmen:</i> Womit muß man rechnen?
2. <i>Der Hintergrund:</i> Wie kam es zu der Vereinbarung? Was ist das Besondere daran? Welche neue Fragen sind inzwischen aufgetaucht?
3. <i>Die Beweggründe:</i> Was sprach für, was gegen das Aushandeln dieser Vereinbarung?
4. <i>Der Prozeß:</i> Wie liefen die Verhandlungen ab, welche Probleme traten auf und wie wurden sie überwunden? Kann man insgesamt von einem fairen Verhalten beider Seiten sprechen?
5. <i>Der Inhalt:</i> Was sind die Kernpunkte der Vereinbarung?
6. <i>Die Auswirkungen:</i> Inwieweit wurden Beschäftigung gesichert und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert? Welche Chancen und welche Risiken bestehen weiterhin?
7. <i>Die Lehren:</i> War es insgesamt eine Weg, der für beide Seiten erfolgreich war?

Abb. Fragebogen zu den Fallstudien „Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen in Deutschland“ vom Sommer 2000

Ziel konnte es allerdings nicht sein, eine vollständige Übersicht aller Inhalte betrieblicher Bündnisse, etwa bei zufällig ausgewählten Unternehmen, abzuliefern, wie sie in einer zusammenfassenden Studie angebracht sein kann (vgl. Sisson/Artiles 2000, Kap. 4). Wie oben angedeutet, habe ich mich vielmehr, wie es etwa ein Journalist tun würde, an neuen Ideen oder spektakulären Herausforderungen orientiert und dementsprechend die Fallstudien ausgewählt und aufbereitet. Dabei war es mir insbesondere wichtig, die befragten Repräsentanten der Unternehmenspraxis (vgl. Abbildung) in Textpassagen nun auch zu Wort kommen zu lassen, nicht nur, um eine lebendige und authentische Darstellung zu erhalten. Die „Gemeinschaft der Wissensschaffung“ in den Unternehmensnetzwerken ist nach Nonaka/Takeuchi (1997) der Schlüssel für ständige, schrittweise und spiralförmige Innovationen. An dieser Stelle mein herzlicher Dank an die Interviewpartner und die unvermeidliche Feststellung, daß für alle Fehler in der Darstellung nur der Autor verantwortlich sein kann.

Die Fallstudien sollen hier im Mittelpunkt stehen: Also keine grundsätzlichen Einlassungen zu Bündnissen für Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung, keine Analyse der Branchensituation, usw. Allerdings ist es doch zweckmäßig einige Bemerkungen, die sich u.a. aus der zusammenfassenden Betrachtung der Fallstudien ergeben, voranzustellen.

Vorbemerkung: Jeder Deal ist anders

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein Energieversorger Preissenkungen und Personalabbau bekanntgibt. Ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb hat begonnen, schneller und härter als vielfach erwartet. Dies trifft eine Branche, die bisher von wenigen großen Verbundunternehmen und deren Töchtern auf Regionalebene dominiert wird, in der aber auch, anders als etwa in der Telekommunikation, eine Vielzahl lokaler Stadtwerke tätig ist. Werden, wie im zuvor deregulierten Ausland, in den Niederlanden oder in Skandinavien, nur wenige Marktführer und einige Nischenanbieter überleben? Können Entlassungen vermieden werden? Welche Instrumente zur Beschäftigungssicherung stehen zur Verfügung, wie werden sie angewandt und mit welchem Erfolg?

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen: Notwendige Personal-Anpassungsmaßnahmen in Energieversorgungsunternehmen werden sozialverträglich durchgeführt. Beschäftigung soll direkt oder indirekt (über eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit) gesichert werden. Gute Erfolgschancen bestehen, wenn Betriebsräte, Gewerkschaften und Management Lösungen erarbeiten, die zur jeweiligen Unternehmensstrategie passen. Ein „New Deal“ (Capelli 1999) ist nicht zu erkennen. Aber: Jeder Deal ist anders.

Strategie als Prozeß

Was ist aber die Unternehmensstrategie und wie verändert sie sich? Die Antwort fällt nicht leicht: Sicher ist, daß man wegen der steigenden Komplexität und Dynamik heute weniger denn je von der Planung des Unternehmensgeschehens ausgehen kann, sondern von einem Strategieprozeß (vgl. Mintzberg et.al. 1999) - eine Entwicklung die insbesondere die Energieversorger trifft:

*“Der lange Jahre fehlende Druck wird jetzt mit entsprechender Härte spürbar, vor allem im Bereich Personal.”
(Pfaffenberger u.a. 1999, S. 124)*

Wie zuvor in der Montanindustrie, Luftfahrt und Telekommunikation durchlebt, wird zukünftig die Energieversorgung eine Branche wie jede andere sein. Auf dem Weg dahin gibt es für die beteiligten Unternehmen enorme Anforderungen der Anpassung an die Umwelt, bzw. deren Gestaltung. Zu bewältigen sind nicht nur die Sonderbedingungen (wie die Folgen der Deregulierung des Strommarktes und wie die folgenden Fallstudien zeigen, die Privatisierung und die Folgen der Deutschen Wiedervereinigung) sondern auch, wie bei Traditionsunternehmen anderer Branchen, neue Informations- und Kommunikationstechniken, Globalisierung und die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse (vgl. Abb.)

Stichwortartig lassen sich einige Trends der gegenwärtigen Entwicklung in Unternehmen der Energieversorgung wie folgt umreißen:

- Kunden brechen weg. Steigender, auch internationaler Wettbewerbsdruck, Konzentration, neue Konkurrenten: Wer wird überleben?
- Beschränkung des Wettbewerbs durch Stromvertrag und Quoten für Kraft-Wärme-Kopplung?

- Neue Anforderungen durch u.a.
 - Neubestimmung der Eigentümerbeziehung,
 - Orientierung am Shareholder-Value,
 - Neupositionierung am Markt
(z.B. Wettbewerb der Wertschöpfungsstufen, Produktdifferenzierung),
 - Verbundunternehmen auf dem Weg zur Globalisierung,
 - Migration und Kooperation in bisherigen und neuen Geschäftsfeldern
(z.B. Energiehandel, Telekommunikation),
 - Outsourcing: Center, Ausgliederung, Fremdvergabe
(z.B. IT, Facility Management, Erzeugung).
- Dramatischer, aber immer noch sozialverträglicher Personalabbau
(z.B. durch Aufhebungsverträge, Arbeitszeitverkürzung, Ausgliederung).

Abb. Neue Anforderungen in der Energieversorgung (Müller/Martin 2000)

Für die Leistungsfähigkeit von Organisationen, zu denen auch Unternehmen gehören, ist es entscheidend, die Interessen und Ziele der relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen. Diese grundlegende Aussage der Unternehmenslehre wird heute nur von Wenigen bezweifelt, auch wenn der Streit zuweilen fundamentalen Charakter gewinnt: als Shareholder- versus Stakeholder-Ansatz. In der Sache geht es um das Ausmaß und die Rangfolge des Einflusses – dies führt hier zu weit. Die Frage aber, welchen Beitrag etwa Vereinbarungen leisten können, die Beschäftigung sichern oder schaffen sollen und diese mit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verknüpfen - darum geht es hier. Die Antwort fällt nicht leicht, denn sie ist Gegenstand heftiger Kontroversen, auch in der Personalpolitik. Das gilt, entgegen manchem Vorurteil, auch für USA: Der Auflösung langfristiger Unternehmensbindungen durch Zeitarbeit, Outsourcing als „New Deal at Work“ (Capelli 1999) steht entgegen etwa die Orientierung von Pfeffer (1998) in „Human Equation: Building profits by putting people first.“

Was fördert Beschäftigung?

Es zeigt sich also, das es keinesfalls sicher ist, daß Maßnahmen, die als beschäftigungsfördernd oder aber wettbewerbsfördernd erklärt werden, dies auch tatsächlich sind. Dazu ein Beispiel.

- Im Rahmen einer Fusion werden Funktionen regelmäßig überflüssig, weil sie nun doppelt anfallen oder weil das Ganze mehr als seine Teile. Diese sogenannten Synergieeffekte führen rechnerisch zu Personalfreisetzung. Die Palette beschäftigungspolitischer Kompensationsmöglichkeiten reicht von personalpolitischen Sofortmaßnahmen wie Altersteilzeit und Aufhebungsvertrag über die strategisch zu planende Flexibilisierung des Arbeitszeit- oder Entgeltsystems bis hin zu unternehmenspolitischen Wahlmöglichkeiten wie Insourcing und Wachstum in neuen Geschäftsfeldern.
- Die Maßnahme selbst, also ob durch die die Synergieeffekte etwa durch gemeinsame Beschaffung, weniger Gemeinkosten, besseren Marktauftritt

usw. überhaupt eintreten, ist jedoch auch zu beurteilen. Es ist bekannt, daß die überwiegende Zahl von Fusionen scheitert. Deshalb war Synergie lange Zeit ein Unwort. Auch die häufig anzutreffende Aussage, daß durch den Personalabbau „die verbliebenen Arbeitsplätze sicherer geworden sind“, ist nur eine Schutzbehauptung, die an der Wirklichkeit nicht scheitern kann, wenn nicht weitere Beweise hinzugezogen werden.

- Aber selbst die Versicherung hält nicht, daß zumindestens bei den Sofortmaßnahmen die Beschäftigungseffekte klar zurechenbar sind, wenn dadurch entstehende Kosten die Wettbewerbsfähigkeit aushöhlen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur in Deutschland kommt das Thema Beschäftigungssicherung so gut wie nicht vor. Außer einer interessanten Doktorarbeit von Petra Seisl (1998), scheint es nur Veröffentlichung zu geben, die aus den Anforderungen der Praxis im Umfeld der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden und auf die Initiative durch Stiftungen entstanden sind. Neben Klassikern, wie den Handbüchern Personalplanung (vgl. RKW 1996; Bosch/Kohl/Schneider 1995) sind die zuletzt erschienenen Beiträge „Systematisches Beschäftigungsmanagement in der Praxis“ (Bertelsmann Stiftung 1999), „Wenn Personalabbau droht“ (DGB 1998) und eine Veröffentlichung zu einem ADAPT-Projekt CRETA (Hans Böckler Stiftung o.J) sowie aus Arbeitgebersicht der Beitrag von Kador (BDA 1997) und die Broschüre „Bündnisse für Arbeit im Betrieb“ (DGFP 1998) als Handlungshilfen zur Vermeidung von Entlassungen zu erwähnen. Zum Thema Outsourcing und betriebliche Bündnisse kann Müller/Prangenberg (1997) empfohlen werden. Aktuelle Hinweise finden sich auch in der Initiative für Beschäftigung (1998) sowie in der betriebswirtschaftlichen Diskussion der Pro's und Con's der Instrumente zu Beschäftigungssicherung bei Müller/Martin (2000). Eine prägnante Auswertung entsprechender Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung hat die Hans Böckler Stiftung kürzlich vorgelegt (vgl. Heidemann 1999).

Für die praktische Umsetzung werden darüber hinaus die genannten Handbücher, weitere Recherchen und die Hinzuziehung von Beratern empfohlen. Zu Einzelthemen, wie der Arbeitszeitpolitik, findet sich allerdings eine umfangreiche Literatur (vgl. Hartz 1994, Kutscher u.a. 1996, Gutmann 1997, Hamm 1999). Darauf muß hier verwiesen werden.

Auch auf die Arbeitsmarktpolitik, die wie Gerhard Bosch (1995) hervorhebt, stärker mit der Personalpolitik zu verzahnen sei, wird hier nur wenig Bezug genommen, ebenso wenig auf die Tarifpolitik und das System der sozialen Sicherung insgesamt (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1999). „Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs?“ Nach Promberger u.a. (1997) und Rosdächer (1998) haben tarifliche Öffnungsklauseln in den letzten Jahren zur Milderung von Beschäftigungskrisen beigetragen. Diese Rahmenbedingungen, die von den betrieblichen Akteuren zu beachten sind, werden in den folgenden Fallstudien nur betrachtet, sofern sie explizit angesprochen werden.

Instrumente der Beschäftigungssicherung

Alle unternehmens- und personalpolitischen Handlungsspielräume sollten ausgeschöpft werden, um Beschäftigung zu retten und Kündigungen zu vermeiden

–diese Intention wird von den Akteuren der nachfolgenden Fallstudien immer wieder geäußert.

Dazu einige allgemeine Vorbemerkungen. Erstens. An welchen Stellhebeln grundsätzlich angesetzt werden kann, wird deutlich, wenn man die einzelne Instrumente zur Vermeidung von Kündigungen nach den Bereichen Unternehmens- und Personalpolitik gruppiert (vgl. Abbildung). Dabei gibt die Unternehmenspolitik (Fusionen- und Spaltungen, Wachstum oder Schrumpfung, Erfolg oder Mißerfolg auf den Produkt- und Dienstleistungs- und Finanzmärkten) gewissermaßen den Rahmen für die personalpolitischen Instrumente ab: insofern folgt die Personalpolitik der Strategie. Auf der anderen Seite sind engagierte und motivierte Mitarbeiter, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur sowie ein gutes Verhältnis zu den relevanten Anspruchsgruppen selbst Erfolgsfaktoren der Unternehmenspolitik.

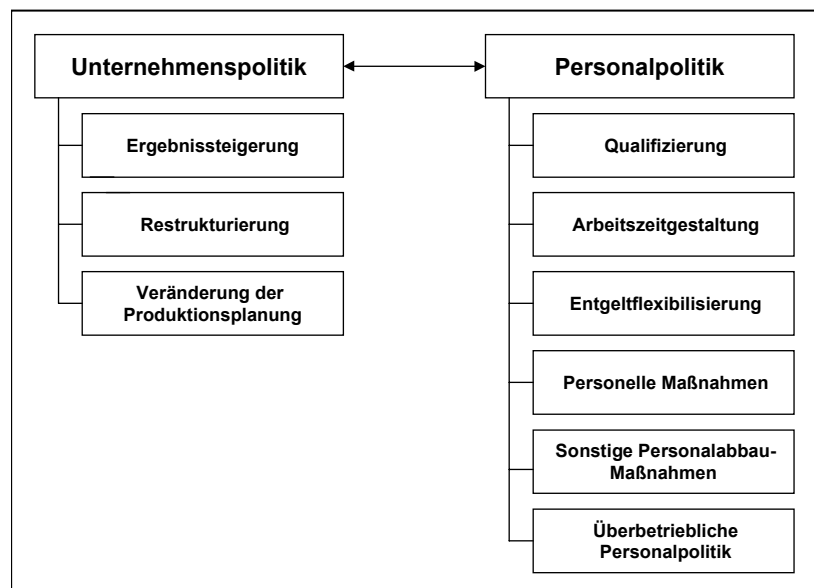


Abb. Instrumente der Beschäftigungspolitik (Müller/Martin 2000)

Dies wird u.a. auch dadurch deutlich, daß in Verhandlungen zur Beschäftigungssicherung die Ausgewogenheit der Zugeständnisse der Beteiligten eine große Rolle spielt. Zu dem Geflecht der wechselseitigen Zusagen für einen bestimmten Zeitraum gehören zum Beispiel:

- Arbeitgeber: Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen oder auf Ausgliederung
- Eigentümer: Kein Verkauf und Erhalt paritätischer Mitbestimmung
- Gewerkschaft: Kooperation etwa durch betriebliche Öffnungsklauseln
- Betriebsrat: Zugeständnisse bei Arbeitszeit- und Entgeltflexibilisierung

Welches Regelungsgeflecht zustandekommt und ob es hält, hängt von der Situation ab. Dr. Arnulf Brandstetter, Vorsitzender des Arbeitskreises Personal-

management des VDEW und Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Braunschweig¹ betont zu recht, daß betriebliche Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit allein nicht ausreichen, um dauerhaft Beschäftigung zu sichern:

„Sie gehören zum Standardrepertoire um Unternehmen an die Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Insbesondere Stadtwerke stehen als öffentliche Unternehmen hier in einer besonderen Verantwortung. Aber auch im größtmöglichen Umfang angewandt, werden sie häufig nicht ausreichen um die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Sie sind eine Übergangsinstrument zur sozialverträglichen Abfederung von Anpassungsprozessen aber allein nicht ausreichend, um dauerhaft Beschäftigung zu sichern. Wenn etwa die Migration in neue Geschäftsfelder, wie die Telekommunikation, richtig angepackt wird, sind nachhaltige Beschäftigungseffekte eher zu erwarten.“

Den Wandel gestalten

Zweitens. Weiterhin kommt es aber auch noch auf das Managen des organisatorischen Wandels, das „Management of Change“ an (vgl. praxisnah dazu Hellriegel u.a.1998). Personalführung und Betriebsrat haben als Interessen-Manager beide, aber auf je verschiedene Weise, auch die Vermittlungsarbeit zwischen Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen zu leisten. Umfassende Restrukturierungsprogramme scheitern häufig daran, daß der Rotstift noch immer allein am Personal angesetzt wird und die Betroffenen durch eine „Bombenwurf“-Strategie überrascht werden. Beides erzeugt Widerstand – zum einen aus Interessengegensätzen, zum anderen aus Angst vor dem Unbekannten. Die Lufthansa, Anfang der neunziger Jahre in der Folge der Deregulierung der Luftfahrt mit massiven Verlusten konfrontiert, ging mit ihrem Sanierungs- und Beteiligungskonzept einen anderen Weg: Nach den Regeln des Veränderungsmanagements erzeugte man zunächst Betroffenheit: Die ehemals stolze, staatliche Lufthansa wurde zum Sanierungsfall erklärt. Daraufhin wurde ein Paket aus Sanierungsmaßnahmen, die nicht nur eine Reduzierung des Personalaufwandes, sondern auch des Sachaufwandes sowie zusätzliche Erlöse zu etwa gleichen Teilen bringen sollten, geschnürt – an dessen Erarbeitung und Umsetzung wurden die Betroffenen beteiligt. Schließlich förderte man die Akzeptanz bei den Mitarbeitern gegenüber der rechtlichen Verselbständigung von Unternehmensteilen, Ausgründung und Fremdvergabe durch eine „Rahmenvereinbarung Bestandssicherung“ mit den Gewerkschaften. Damit wurde zugleich die neue Situation „eingefroren“. (Vgl. Möllene/Arx 1995)

Durch Restrukturierungen geraten Mitarbeiter und Organisationen unter erheblichen Veränderungsdruck, insbesondere auch in ehemals regulierten Branchen wie Telekommunikation, Luftfahrt und nun auch Energieversorgung. Das Bündnis für Arbeit wird in Deutschland bisher vor allem an den überbetrieblichen Rahmenbedingungen festgemacht. Tatsächlich existieren Bündnisse aber auch als betriebliche Arbeitsbündnis, im Unternehmen und Konzern und in Ansätzen selbst im Unternehmensnetzwerk. Darüber hinaus suchen auch Unternehmer und Gewerkschaft durch den Aufbau von Netzwerken Wege zur Be-

¹ Interview vom 18.07.2000

schäftigung: Eine Gruppe deutscher Unternehmer unter Führung von Jürgen Strube (BASF) und Reinhard Mohn (Bertelsmann Stiftung) sowie von Hubertus Schmoldt, dem Vorsitzenden der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie haben vor einiger Zeit eine Initiative für Beschäftigung ins Leben gerufen (www.initiative-beschaeftigung.de). Dies kann zugleich als Benchmarking für die eigene Maßnahmen und zu Alternativenentwicklung dienen.

Der institutionelle Rahmen wandelt sich

Drittens. Die institutionellen Rahmenbedingungen durch politische Konzertierung, Arbeits- und Sozialrecht und durch tarifliche Vereinbarungen sind ebenfalls entscheidend. Branko Rakidzija, Bundesbereichsgeschäftsführer Ver- und Entsorgung der Gewerkschaft ÖTV hält dazu fest: ²

„Angesichts der Unterschiede in Europa muß es natürlich auch unterschiedliche Wege geben. In Deutschland haben wir im Rahmen von Rationalisierungsschutzabkommen auf tariflicher Ebene Menschen vor den Folgen von Rationalisierung geschützt, indem wir ihren sozialen Status abgesichert und aber auch die künftigen beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten abgesichert haben. Im Hinblick auf den Wettbewerb scheint es uns notwendig, uns tarifpolitisch weiterzuentwickeln und sehr konkrete Überlegungen anzustellen, wie wir auch Standorte absichern können, also Standortsicherungs- und Beschäftigungssicherungspolitik zu betreiben. Hier stehen wir durchaus noch am Anfang.“

Auf die Frage, ob sich nicht in Deutschland die sogenannte Normenpyramide (der Vorrangs des Gesetzes vor Tarifvertrag vor betrieblicher Regelung) aufgrund des aktuellen Drucks in der Branche auflöse, antwortet Rakidzija, ³

„Durch die politischen Vereinbarungen der Sozialpartner in dem Betrieben flankieren wir diese Tarifvereinbarungen. Hier gibt es konkrete Beispiele über Interessenvereinbarungen, wo wir mit den Vorständen aus Energieversorgern und den Betriebsräten im Rahmen dreiseitiger Vereinbarungen den politischen Rahmen für Beschäftigungssicherung fixiert haben. So z.B. bei PreußenElektra und Bayernwerk im Rahmen der Fusion. (Vgl. dazu die Fallstudie. Der Verfasser) Tarifvertrag und betriebliche Vereinbarung sind also keine getrennten Welten, sondern das ist ein Wechselspiel, bei dem man sich gegenseitig braucht. Gewerkschaften und betriebliche Partner sind eng aufeinander angewiesen und müssen auch abgestimmt agieren. Wir versuchen auch mit den Arbeitsdirektoren Hand in Hand zu arbeiten. Das läuft mit wechselhaftem Erfolg. Alle stehen heute sehr stark unter Druck und manche Vereinbarungen sind nicht mehr in der Qualität darstellbar, wie in der Vergangenheit.“

Gemeinsame Workshops auch auf Europäischer Ebene dienen dazu Barrieren zu überwinden (vgl. EURELECTRIC/EGÖD/EMCEF(Hrsg.)(1999). Für die

² Interview vom 18.7.2000

³ Ebd.

Gewerkschaften komme es heute darauf an, so Rakidzija weiter, soziale Mindeststandards auf Europäischer Ebene zu verhandeln.⁴

„Das Ziel der Energiegewerkschaften in Europa ist es, mit dem sozialen Dialog in der Stromindustrie auch einen Beitrag zur Ermittlung des Status Quo zu erarbeiten, um Sozialstandards transparent zu machen und ein soziales Benchmarking zu entwickeln. Auf dieser Grundlage kann man dann, durch gemeinsame Entwicklung und Formulierung von sozialen Eckpunkten, Mindeststandards formulieren. Diese wären dann auch in künftige nationale Tarifvereinbarungen einzubringen und entsprechend durchzuhalten. Daran arbeiten wir und wir fordern jetzt die Arbeitgeberseite auf, sich mit uns über solche soziale Mindeststandards in Benehmen zu setzen.“

Bündnisse im Wandel

Die im folgenden wiedergegebenen Fallstudien zeigen erstens., daß es keinen Königsweg zur Beschäftigungssicherung zu geben scheint. Die Anlässe sind unterschiedlich, die das Thema auf die Tagesordnung setzen: das kann eine Fusion sein (PreussenElektra/Bayerwerk), mehr Serviceorientierung (GEW), das Ziel zusätzliche Beschäftigung zu schaffen (HEW) oder die Bewältigung der Folgen der deutschen Wiedervereinigung (i.w.S.VEAG, Bewag). Jedes Unternehmen geht aus seiner Geschichte und der Situation heraus zudem eigene Wege, die Entscheidungsfindung ist pfadabhängig.

Zweitens. Es ist auch nicht so, daß was die Einen tun für die Anderen umstandslos Vorbild ist: Der Vorruhestand bei RWE bereits mit 51 oder die gut dotierten Sprintprämien im Rahmen von Aufhebungsverträgen bei Bewag beispielsweise, werden von Branchenkollegen für das eigene Unternehmen als nicht wünschenswert abgelehnt. Auch die kollektive Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, wie etwa bei VEAG oder bekannter noch in der Automobilindustrie bei Volkswagen, wird von den Gesprächspartnern in den anderen Unternehmen als derzeit nicht realisierbar verworfen.

Das deutet drittens darauf hin, daß es, wie bisher, auch in der Zukunft, auf ein bestimmtes Verhältnis von allgemeiner oder branchenbezogener Regelung in den Gesetzen und Tarifverträgen und betrieblicher Vereinbarung ankommt. Das für Deutschland typische Institutionengeflecht zwischen Autonomie und Konfliktfähigkeit auf Tarifebene und Kooperationspflicht auf Betriebs- und Unternehmensebene scheint geeignet, auch radikalen Wandel, wie er sich zur Zeit in der Energieversorgung vollzieht, zu bewältigen (vgl. generell Bertelsmann Foundation/Hans Böckler Foundation 1999).

Viertens. Eine weitere Lehre aus den Fallstudien ist, daß sich auch der Charakter der Bündnisse ändert in dem Maße, in dem die Unternehmenssituation weniger planbar ist und die Umwelt unsicherer wird - generell und als besondere Situation in der Energieversorgung durch Degeregulierung und Privatisierung. Thomas Breuer, Personalleiter bei GEW beschreibt die daraus entstehende Problematik folgendermaßen:

⁴ Interview vom 18.7.2000

„Ein weiteres großes Problem war, daß uns damals niemand sagen konnte, in welcher Größenordnung, in welcher Form wir etwas tun müssen. Uns war zwar klar: Wir müssen einen Prozess starten, der etwa 3 - 4 Jahre dauert, ohne aber die genauen Maßnahmen, etwa zu Personalumsetzung oder Arbeitszeitflexibilisierung genau festlegen zu können. Deshalb war gegenseitiges Vertrauen erforderlich, daß auf der einen Seite notwendige Maßnahmen angepackt und durchgezogen werden, ohne sie im Detail beschreiben zu können und daß auf der anderen Seite personelle Probleme im Wesentlichen auf eine vernünftige Art und Weise gelöst werden.

Fünftens. Meine These ist: Bei steigender Unsicherheit werden in Bündnissen für Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zunehmend strategische Ziele vereinbart und die Strukturen sind dann mehr organisch als mechanisch.

Zur Erklärung. Es spiegelt sich darin ein veränderte Managementpraxis wieder, die sich heute von der Planung in Richtung eines strategischen Managements entwickelt hat. Der damit verbundene Zielbildungsprozeß führt an der Spitze zu Visionen und Leitbildern, Ziele mit geringer Präzision und hoher Reichweite. Dazu gehören auch sogenannte weiche, kulturelle Aspekte, wie eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, zu deren Entwicklung auch der dritte Faktor der Willensbildung, die Arbeitnehmervertretung, in der Unternehmensverfassung legitimiert ist (vgl. konzis dazu Bea/Haas 1995). Manche reden deshalb auch von einer heute veränderten Rolle der Arbeitnehmervertreter als Interessenmanager.

Der Begriff der organischen Struktur entstammt Studien von Lawrence/Lorsch und Burns/Stalker wonach Organisationen ihre Strukturen dem Grad der Unsicherheit ihrer Umwelt anpassen sollten. In einer unstabilen, sich rasch ändernden Umwelt seien organische Strukturen überlegen (vgl. anschaulich dazu Jones 1998):

- die komplex sind,
- einen hohen Differenzierungsgrad der Rollen und Aufgaben aufweisen,
- aber auch ein hohen Grad der Integration, z.B. durch die Unternehmenskultur,
- sowie eine dezentralisierte Entscheidungsfindung und
- nicht standardisierten Abläufe, sondern ein „mutual adjustment“, eine fallbezogene, wechselseitige Anpassung, werden vorgezogen

Es wird also nicht mehr alles „verdrahtet“ und geregelt, sondern Verfahrens- und Beteiligungsregeln treten in den Vordergrund. So auch bei den Bündnissen.

Sechstens. Erst zukünftig wird sich herausstellen, inwieweit bisherige Werte und harte Standards Bestand haben. Wir können hier von den USA lernen, weil dort die Entwicklung weiter fortgeschritten ist. Leergefegte Arbeitsmärkte für Schlüsselfunktionen stellt die Unternehmen vor die Frage wie sie mit dem Spagat umgehen, einerseits massiv Personal abzubauen und die Kostenführerschaft

anzustreben, sich aber zugleich im Wettbewerb für Talente (vgl. Chambers u.a. 1998) als „employer of choice“ zu präsentieren.

Bereits zum Ende des vergangenen Jahrhunderts haben sich die Paradigmen verändert. In der Wissensgesellschaft gilt es als selbstverständlich, daß die menschlichen Potentiale und nicht die Maschinerie entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sind:

“New demands from customers, employees and society itself drive the corporation to be different (...). The new 21 st-century corporation is flexible, learns fast, thinks and acts globally, links all its activities with an electronic web, delivers what the customer wants, creates value for all its constituents, and encourages employees to make decisions.” (Wind/Main 1998)

Nach einer Umfrage von Wind und Main von der renommierten Wharton Management School in America, die Top-Executives führender Unternehmen in der Welt befragt haben, sind diese Bestrebungen allgemein akzeptiert und erfolgskritisch – aber nicht umgesetzt. 77% answered, that it is critical to have responsible, trained employees working in teams, but only 26% said: We are doing that. (vgl. ebnd.) Die Unternehmen befänden sich vielmehr in dem Widerspruch, den Beschäftigten zugleich als „dispensable“ und als „indispensable“ anzusehen. Das ist auch der Ausgangspunkt des Beitrages von Jeffrey Pfeffer:

„Rather than putting their people first, numerous firms have sought solutions to competitive challenges in places and means that have not been very productive – treating their business as portfolios of assets to be bought and sold in an effort to find the right competitive niche, downsizing and outsourcing in a futile attempt to shrink or transact their way to profit, and doing myriad other things that weaken or destroy their organizational culture in efforts to minimize labor costs – even as they repeatedly proclaim, people are our most important asset.“ (Pfeffer 1998, S. XV f.)

“Driving change by participation” (Müller 1999): Die folgenden Fallstudien bieten Ansätze für eine Bewegungsform dieser Widersprüche, auch über den Tag hinaus.

