

Arne Klöpfer  
André Holtrup

**Ambivalenzen  
betrieblicher  
Krisenbewältigung**

Herausgeber:

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen

Bestellung:

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
- Geschäftsstelle -  
Tel.: +49 421 218-3281  
[info@iaw.uni-bremen.de](mailto:info@iaw.uni-bremen.de)  
Schutzgebühr: 5 €

1. Auflage 2011  
ISSN: 2191-7264

Arne Klöpper  
André Holtrup

## **Ambivalenzen betrieblicher Krisenbewältigung**

Die in diesem Beitrag präsentierten Ergebnisse sind im Rahmen eines Forschungsprojekts entstanden, das im Jahr 2010 von der Arbeitnehmerkammer Bremen gefördert wurde. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.



## **Kurzfassung**

Welche Mechanismen, Maßnahmen und Verfahren haben deutsche Betriebe angewandt, um ihre Beschäftigungspolitiken an die Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 anzupassen? Welche Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene lassen sich feststellen? Dies waren die zentralen Fragen eines empirischen Forschungsprojekts, das sich auf die Beschäftigungspolitiken in Betrieben der Automobil(zuliefer)industrie und Logistik konzentrierte. Die Befunde deuten darauf hin, dass insbesondere der milde Verlauf der Wirtschaftskrise und die ausgiebige Nutzung des Instruments Kurzarbeit das sozialpartnerschaftliche Modell der Arbeitsbeziehungen in Deutschland gestärkt haben. Die betrieblichen Akteure sind – zumindest vorübergehend – „zusammengerückt“ und haben Lösungen gewählt, die die Kernbelegschaften vor negativen Konsequenzen und den gestiegenen Marktrisiken bewahrten. Die betrieblichen Beschäftigungspolitiken in der Krise haben somit zu einer Schließung der Kernzone der Beschäftigung beigetragen. Sowohl Managements als auch Betriebsräten und Kernbelegschaften erscheinen Formen atypischer und unsicherer Beschäftigung (Befristungen, Zeitarbeit) teilweise als adäquate Instrumente, um die personalpolitische Flexibilität zu steigern und die Beschäftigungsperspektiven der Kernbelegschaft abzusichern. So ist zu erwarten, dass sich zukünftig die Nutzung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und damit die Segmentierung von Beschäftigtengruppen verstärkt.

## **Abstract**

What mechanisms, measures and procedures have German companies applied in order to adapt their employment policies to the economic slump in 2008 and 2009? Which were the implications for Industrial Relations on company and sectoral levels? This were the core questions of an empirical research project, which focussed on employment policies in companies in the automotive (supplier) industry and the logistics. The findings indicate that especially the relatively short duration of the slump - and the extensive use of state-subsidized short time work strengthened the German model of social partnership in Industrial Relations. The corporative actors on company level temporarily tended to move together to find joint solutions that protected the permanent staff from increased labour market risks. The employment policies in the slump contributed to the closure of core workforces. Not only management but works councils and core workforce, too, partially consider atypical and insecure employment as adequate instruments to raise flexibility and hedge companies and permanent employees from fluctuations. So it can be expected, that the assignment of atypical employment contracts and working conditions and thus the segmentation of the workforce will increase.



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG: ZIELE UND FRAGESTELLUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSSITUATION UND RAHMENBEDINGUNGEN: DER VERLAUF DER WIRTSCHAFTSKRISE IN DEUTSCHLAND.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN: EXPERTENGESPRÄCHE UND BETRIEBSFALLSTUDIEN.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>THEMEN UND ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>16</b>
	4.1 Betriebliche Krisendiagnose und Grundstimmung.....	17
	4.2 Personalanpassung in der Krise.....	20
	4.3 Betriebliche Nutzung von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit.....	27
	4.4 Sozialpartnerschaft in der Krise.....	34
<b>5</b>	<b>FAZIT UND PERSPEKTIVEN.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>LITERATUR.....</b>	<b>43</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Auftragseingang im verarbeitenden Gewerbe 2007 bis 2011 .....	9
Abbildung 2: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts 2008 bis 2010 .....	10
Abbildung 3: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 2007 bis 2010 .....	10
Abbildung 4: Entwicklung der Kurzarbeit im Krisenverlauf.....	11
Abbildung 5: Entwicklung der Zeitarbeit im Krisenverlauf .....	12
Abbildung 6: Entwicklung befristete Beschäftigung.....	23
Abbildung 7: Befristete Arbeitsverträge / neu geschlossene Verträge .....	24
Abbildung 8: Abbau von Arbeitszeitguthaben in der Krise .....	29



## 1 Einleitung: Ziele und Fragestellung

Die Wirtschaftskrise von Mitte 2008 bis Anfang/Mitte 2010 hatte zwischenzeitlich enorme Verunsicherungen hervorgerufen. Der fließende Übergang von einer Banken- und Finanzkrise zu einer umfassenden Wirtschaftskrise zeichnete sich Ende 2008 durch massive Auftragseinbrüche in vielen Branchen ab (Deutsche Bundesbank/ Eurosystem 2009). Die Wirtschaftsleistung ging in einem Maße zurück, das seit der Weltwirtschaftskrise ab Ende der 1920er Jahre nicht mehr zu beobachten war. Nachdem zahlreiche Staaten schon enorme Belastungen und Risiken (‚Bürgschaften‘) eingegangen waren, um das Bankensystem vor dem realen oder vermeintlichen Kollaps zu bewahren, intervenierte die deutsche Bundesregierung zudem mit weiteren wirtschafts- und arbeitspolitischen Maßnahmen wie den ‚Konjunkturpaketen‘, der ‚Abwrackprämie‘ oder der Lockerung von Bestimmungen zur Nutzung von Kurzarbeit. Es schien aber völlig unklar, welches Ausmaß diese Krise noch annehmen oder welche kurz-, mittel- und langfristigen Folgen sie nach sich ziehen würde (Sachverständigenrat 2008, 2009).

Auch zahlreiche Unternehmen leiteten Maßnahmen ein, um ihre Liquidität und Handlungsfähigkeit zu erhalten und negative Folgen (Gewinneinbrüche, Insolvenzen etc.) zu reduzieren. Zentrale Schritte hierbei bezogen sich auch auf die Beschäftigten: Personalabbau, Nutzung von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit usw. Viele dieser Maßnahmen und Entscheidungen waren von der Zustimmung, Mitwirkung und/oder Akzeptanz betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretungen der Beschäftigten, also von Betriebsräten und Gewerkschaften, abhängig oder beeinflusst.

Krisen können als (begrenzte) Zeiträume betrachtet werden, in denen bisherige Arrangements in Frage gestellt und neu etabliert werden: eingespielte Praktiken werden – zumal wenn in ihnen eine Ursache der Krise oder ihrer Verschärfung gesehen wird – hinterfragt und ggf. verändert. Neue Muster zur Bearbeitung der nicht antizipierten Situation werden (zufällig oder gezielt) entwickelt, erprobt und ggf. über die akute Krise hinaus in Arbeits- und (Ver-) Handlungsroutinen integriert. Zeit- und Handlungsdruck können dabei in kurzen Zeiträumen zu bedeutenden Veränderungen der Aushandlungsprozeduren und -ergebnisse führen. Den Akteuren erscheinen die Spielräume dabei tendenziell als begrenzt, ihre Entscheidungen möglicherweise als ‚alternativlos‘. Aus diesen Gründen sind Krisen, ihr spezifischer Verlauf sowie aus ihnen folgende Konsequenzen für die wissenschaftliche Beobachtung und Beschrei-

bung interessante Prozesse, deren Analyse aufschlussreiche Einsichten in soziale Strukturen und Dynamiken ermöglicht.

Im Projekt „Krisenbewältigung und betriebliche Arbeitsbeziehungen (KubA)“, das die Grundlage dieses Berichts bildet<sup>1</sup>, wurden deshalb zwei miteinander verbundene Ziele verfolgt. *Erstens* ging es um die Beschreibung des Krisenverlaufs und der in diesem Zusammenhang ergriffenen betrieblichen Maßnahmen im Sinne einer Realanalyse betrieblicher Prozesse zur Krisenbearbeitung. *Zweitens* sollten diese Prozesse, Maßnahmen sowie die ihnen zugrunde liegenden Aushandlungs- und Entscheidungsverfahren daraufhin überprüft werden, ob und inwiefern sie von etablierten und erwartbaren Routinen und Arrangements betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen abweichen und ob dabei Anzeichen für weitergehende, potentiell über die Krise hinaus wirkende Muster und Konsequenzen absehbar sind.

Das Projekt konzentrierte sich in seinen empirischen Arbeiten auf die Automobil(zuliefer)industrie und den Sektor Logistik/Speditionen in Bremen und Bremerhaven. Beide Branchen waren zum einen besonders stark von der Krise betroffen und haben zum anderen für die Bremer Regionalökonomie eine herausragende Bedeutung. Anhand vorliegender Daten sowie durch Interviews mit Vertretern von Gewerkschaften, Kammern und Arbeitgeberverbänden sollte ein genauerer Einblick in die ökonomischen Abläufe, Problemkonstellationen und Handlungsansätze möglich werden, um die betrieblichen Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse besser verstehen und in ihrem branchenbezogenen Kontext darstellen zu können. Darüber hinaus wurden Betriebsfallstudien durchgeführt, um konkrete betriebliche Ausgangssituationen und Problemlagen sowie die daran anknüpfenden Maßnahmen zur Bewältigung der Krise zu rekonstruieren. Hierbei ging es auch darum, die betriebliche Perspektive auf die häufig abstrakten Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung nachzuzeichnen.

Die Krisen- und Branchenanalysen sollten in erster Linie der Übersicht über (potentielle) Auswirkungen der Krise bezogen auf ausgewählte Wirtschaftszweige sowie der Einschätzung des Einsatzes bestimmter Maßnahmen dienen. Ökonomische Erwartungen und Bewertungen stellen wichtige Faktoren bei der Entscheidungsfindung

---

<sup>1</sup> Neben Arne Klöpfer und André Holtrup wirkte Jenny Hahs als Praktikantin an diesem Projekt mit. Es hätte selbstverständlich ohne die Bereitschaft von Vertretern aus Betrieben, Gewerkschaften und Verbänden, uns als sachkundige Interviewpartner zu unterstützen, nicht durchgeführt werden können. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

dar: Sie geben Aufschluss darüber, wie groß die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt ist, wie lange die befürchteten negativen Folgen wirken könnten und wie sich andere Unternehmen in dieser bedrohlich erscheinenden Situation verhalten. Damit gehen diese Einschätzungen und ihre empirisch beschreibbaren Ursachen in die konkreten Verhandlungen über die betriebliche Krisenbewältigung ein und beeinflussen den zeitlichen, inhaltlichen und auch quantitativen Rahmen, über den verhandelt werden soll.

Betriebliche Arbeitsbeziehungen bezeichnen vor allem die Austausch-, Verhandlungs-, und Kompromissbildungsprozesse zwischen der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Standortleitung, Management) und der Interessenvertretung der Beschäftigten (Betriebs- und Personalräte sowie andere Vertretungsorgane) (Müller-Jentsch 2007: 98ff.). Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Beteiligungsrechte (Mitbestimmung, Mitwirkung, Anhörung, Information) der Betriebsräte. Daneben existieren unternehmensspezifisch eingespielte Abläufe zur Meinungsbildung, Kommunikation und Beteiligung der Beschäftigten. Zudem gibt es teilweise ergänzende Regelungen durch Betriebsvereinbarungen und/oder Tarifverträge, die ggf. auch die Beteiligung von Gewerkschaften vorsehen. Betriebliche Arbeitsbeziehungen befinden sich in einem Wandlungs- und Anpassungsprozess an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Verschiebungen von Machtverhältnissen, Kompetenzverlagerungen zwischen den Ebenen der Arbeitsregulierung, Unternehmensrestrukturierungen usw. erfordern jeweils spezifische Modifikationen der Arrangements und Lernprozesse von Akteuren, um mit neuen Anforderungen umgehen zu können (ebd.). Im Verlauf von akuten Krisen müssen in kurzer Zeit häufig weitreichende Entscheidungen getroffen werden, die teilweise Gegenstände berühren, mit denen bisher keine Erfahrungen vorliegen. Dies kann beschleunigend – aber auch blockierend – auf längerfristige Veränderungstendenzen wirken.

Die Aktivitäten und Interaktionen der genannten Akteure im Verlauf der Krise – von der Diagnose und ihrer Bewertung über die Erarbeitung von Vorschlägen, die Diskussion und Aushandlung von Maßnahmen und schließlich die Umsetzung der Entscheidungen sowie die Einschätzung ihrer Konsequenzen – stellen neben der Darstellung der Prozesse und Strategien selbst den Kern dieser Untersuchung dar. Es geht also nicht nur um die Frage, in welcher Weise die Betriebe konkret betroffen waren, welche Maßnahmen aus welchen Gründen ergriffen wurden und ob es sich um problemadäquate Lösungsansätze handelte bzw. sie retrospektiv so bewertet werden können. Ebenfalls soll analysiert werden, welche Rolle die betrieblichen Akteure

in den Aushandlungsprozessen spielten, welche Handlungsspielräume vorhanden waren und inwiefern sie genutzt wurden, ob und in welcher Weise sich im Verlauf der Krise das Verhältnis zwischen den Akteuren verändert hat und ob Lernprozesse bei den Beteiligten in Gang gesetzt oder verstärkt wurden.

## **2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen: Der Verlauf der Wirtschaftskrise in Deutschland**

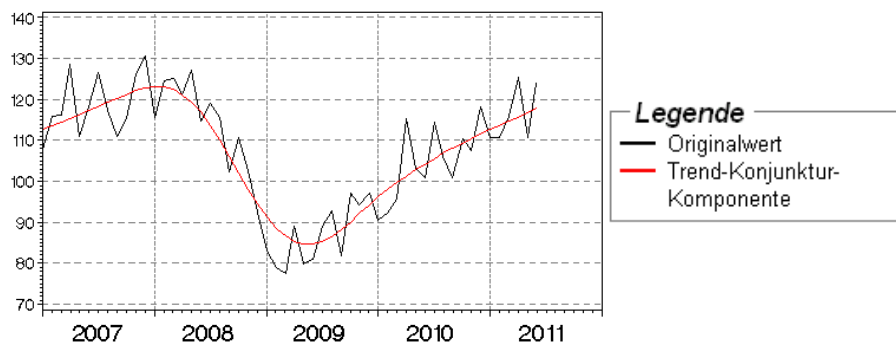
Die als Wirtschaftskrise bezeichnete und durch massive Auftragsrückgänge in vielen Sektoren gekennzeichnete ökonomische Situation in Deutschland von Ende 2008 bis Anfang 2010 wird im Zusammenhang mit der krisenhaften Entwicklung des Finanz- und Immobilienmarktes gesehen. Insbesondere die ‚US-Immobilienblase‘ mit einem riskanten Hypotheken- und Subprime-Markt brachte (Investment-)Banken und damit den Finanzmarkt in Bedrängnis. Drohende Insolvenzen sowie erhebliche Refinanzierungsprobleme wirkten schließlich auch auf die sogenannte Realwirtschaft. Der Zusammenbruch der Großbank Lehman Brothers im September 2008 gilt als ein Höhepunkt der Krise. Zahlreiche Staaten sahen sich in der Folge gezwungen, Banken durch hohe Finanzhilfen und Bürgschaften zu stützen. Ende 2008 wurde in vielen, insbesondere exportorientierten Unternehmen ein deutlicher Rückgang der Aufträge festgestellt und es wurden Befürchtungen über Gewinneinbrüche, Insolvenzen oder Personalabbau geäußert. Tiefe und Dauer der Krise waren kaum absehbar. Politik und Wirtschaft stellten sich auf eine länger andauernde Rezession ein und ergriffen Maßnahmen, die die negativen Auswirkungen begrenzen sollten. Hierzu zählen die Konjunkturpakete und die zur Förderung des Automobilabsatzes eingeführte ‚Umweltprämie‘. In den Unternehmen wurden Maßnahmen zur Anpassung an die veränderte Auftragslage diskutiert und teilweise umgesetzt. Entsprechende Ansätze reichen von Investitionsrückstellungen und betrieblichen Sparvorgaben über die Nutzung von Arbeitszeitkonten, die Nicht-Besetzung freier Stellen (etwa bei Auslaufen von Befristungen oder Übergang in den Ruhestand), die Reduzierung der Anzahl von Leiharbeitskräften bis hin zur Anmeldung von Kurzarbeit oder Entlassungen (Bogedan/Brehmer/Herzog-Stein 2009).

Das Ausmaß der Krise stellte sich in einzelnen Branchen und Unternehmen sehr unterschiedlich dar. Auch der Zeitpunkt variierte, an dem die Effekte der Krise spürbar wurden. Dennoch zeigt die Entwicklung gesamtwirtschaftlicher Indikatoren deutlich, wie schnell und wie stark sich die ökonomischen Rahmenbedingungen und damit

auch die Grundlagen unternehmerischen und interessenpolitischen Handelns ändern.

Für Unternehmen wird eine Krise bzw. eine negative wirtschaftliche Entwicklung durch das Ausbleiben von Aufträgen spürbar. Es werden weniger Produkte (Waren und Dienstleistungen) bestellt bzw. die hergestellten Produkte treffen nicht mehr auf ausreichende und kaufkräftige Nachfrage. So lässt sich von Mitte 2008 bis Anfang 2009 ein massiver Einbruch der Auftragseingänge im verarbeitenden Gewerbe feststellen. Dieser stabilisierte sich zunächst im Jahr 2009 auf niedrigem Niveau, erholte sich aber schon im Jahr 2010 in einem Maße, der in der Hochphase der Krise kaum zu erwarten war (vgl. Abb. 1).

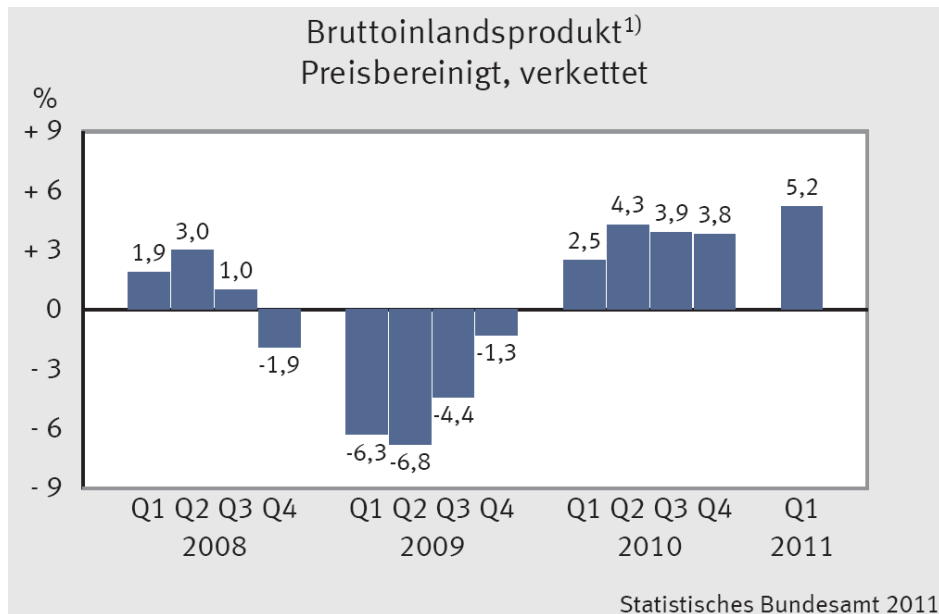
**Abbildung 1: Auftragseingang im verarbeitenden Gewerbe 2007 bis 2011**



Quelle: Destatis (2011)

Diese Dynamik schlug sich auch in der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nieder, also des Wertes der in Deutschland produzierten Waren und Dienstleistungen (vgl. Abb. 2). Vom 4. Quartal 2008 bis zum 4. Quartal 2009 ist hier ein sehr deutlicher Rückgang sichtbar. In diesem Zeitraum ‚schrumpfte‘ die Wirtschaft (jeweils im Vergleich zum Vorjahresquartal) um bis zu 6,5%. Aber auch hier ist kurze Zeit später ein deutlicher Aufschwung zu erkennen, der dazu führte, dass die deutsche Gesamtwirtschaft im Jahr 2010 um 3,6% gewachsen ist.

Wenn Unternehmen weniger Aufträge erhalten und darauf auch mit Personalanpassungen reagieren, so ist im Allgemeinen mit Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt, d. h. mit einer Zunahme der Arbeitslosigkeit zu rechnen. Gingen Schätzungen zwischenzeitlich davon aus, dass sich die Arbeitslosenzahlen auf bis zu 4,5 Mio. ausdehnen könnten (IWH 2009), zeigten sich de facto deutlich geringere Werte. Zwar gab es zu Beginn des Jahres 2009 tatsächlich eine Zunahme, die aber nicht über 3,5 Mio. Arbeitslose stieg. Seit Mitte 2009 ist sogar wieder eine Abnahme der Arbeitslosenzahlen zu beobachten (vgl. Abb. 3)

**Abbildung 2: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts 2008 bis 2010**

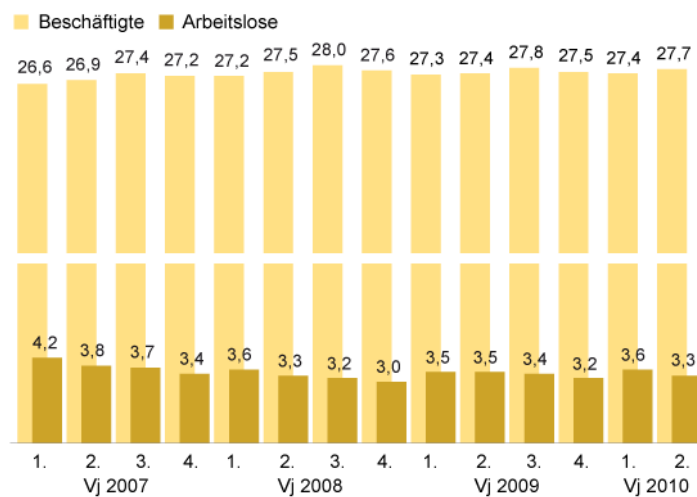
1) Veränderung gegenüber dem entsprechenden Vierteljahr des Vorjahres in %.

Quelle: Destatis (2011)

**Abbildung 3: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 2007 bis 2010**

### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Arbeitslose

Personen in Millionen



Quelle Bundesagentur für Arbeit

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011b)

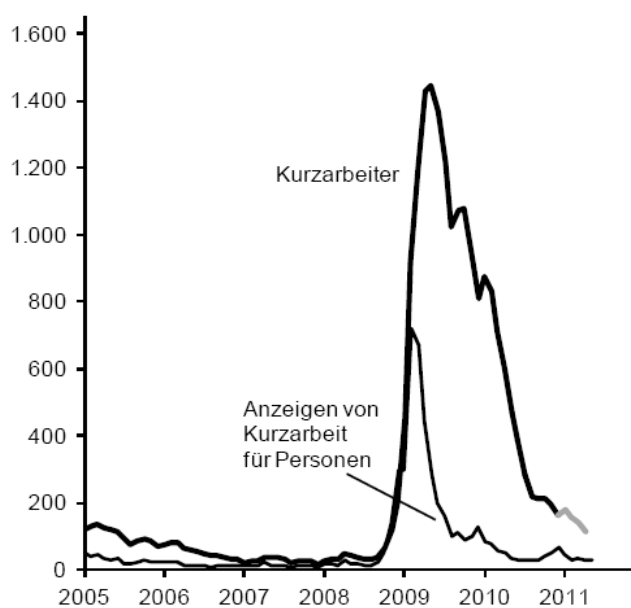
Ein wichtiger Grund für den geringen Anstieg der Arbeitslosigkeit im Krisenverlauf in Deutschland ist im Instrument Kurzarbeit zu sehen (vgl. Abb. 4). Die intensive Nut-

zung von Kurzarbeit ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die gesetzlichen Regelungen für ihre Inanspruchnahme im Laufe der Krise nach und nach gelockert wurden und u. a. die Anspruchsdauer massiv verlängert wurde. Aufgrund erheblicher Arbeitsausfälle können Betriebe die regelmäßige Arbeitszeit der Beschäftigten vorübergehend reduzieren und dadurch Personalkosten einsparen. Dadurch werden Kündigungen vermieden. Betroffene Beschäftigte können für den entsprechenden Zeitraum Entgeltersatzleistungen der Bundesagentur für Arbeit, das Kurzarbeitergeld, beanspruchen und so ihre Verdienstauffälle teilweise kompensieren. Unternehmen können die Leistungen der Arbeitsagentur aufstocken und somit die Einkommenseinbußen reduzieren. Während der Kurzarbeit, die im Vorfeld angemeldet werden muss und zeitlich begrenzt ist, können Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden (vgl. Messina/Heimann 2009). Wenn ein Betriebsrat vorhanden ist, so muss dieser der Kurzarbeit zustimmen.

#### Abbildung 4: Entwicklung der Kurzarbeit im Krisenverlauf

Konjunkturell bedingte Kurzarbeit <sup>1)</sup>

in Tausend  
Deutschland  
2005 bis 2011



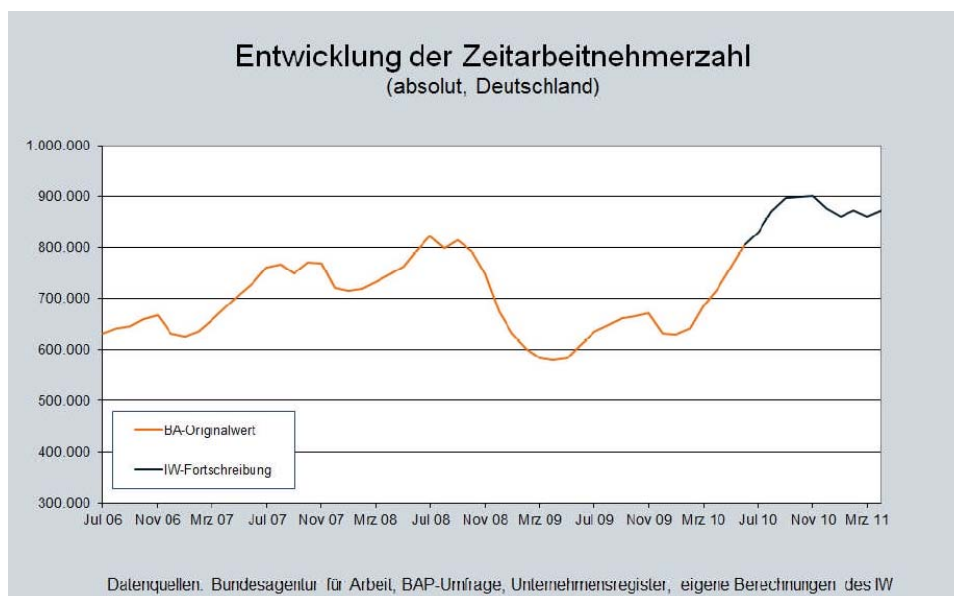
<sup>1)</sup> Kurzarbeiter gem. § 170 SGB III (vor 2007 ohne Bau- und Landwirtschaft). Daten auf Basis der Abrechnungslisten der Betriebe (bis 2009 Betriebsmeldungen); hochgerechnete vorläufige Werte für die letzten vier Monate mit einer Wartezeit von zwei Monaten.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2011: 9)

Eine weitere Möglichkeit, schnell und flexibel auf Auftragsschwankungen zu reagieren, stellt der Einsatz bzw. die Verringerung von Leiharbeit in Unternehmen dar. In den Jahren vor der Krise hatte die Anzahl von eingesetzten Arbeitskräften nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz deutlich zugenommen. Insbesondere in industriellen Fertigungsbereichen findet diese Beschäftigungsform Anwendung. Dabei wird ein Teil des Arbeitsvolumens nicht durch Beschäftigte des Unternehmens, sondern durch ‚entlehene‘ Arbeitskräfte erledigt, deren Einsatz zeitlich befristet oder kurzfristig kündbar ist. Aus der Entwicklung der Zahl der Zeitarbeitnehmern in Deutschland von Mitte 2006 bis Anfang 2011 (vgl. Abb. 5) wird ersichtlich, dass der starke Rückgang der Anzahl der Zeitarbeitnehmern Ende 2008 als eindeutiger Effekt der Krise zu bewerten ist. Hierin liegt ein Grund, weshalb Unternehmen nur in geringem Maße regulär Beschäftigte entlassen haben. Deutlich wird auch, dass bereits Mitte 2010 der Umfang der Zeitarbeit das Vorkrisenniveau wieder erreicht hat und inzwischen sogar in erheblichem Umfang darüber hinaus geht.

**Abbildung 5: Entwicklung der Zeitarbeit im Krisenverlauf**



Quelle: BAP/IW (2011)

### 3 Methodisches Vorgehen: Expertengespräche und Betriebsfallstudien

Um Auswirkungen der Krise auf Unternehmen beschreiben und die betrieblichen Prozesse rekonstruieren zu können, die als Reaktion darauf zu beobachten waren, wurden Untersuchungen in den Branchen Automobil(zuliefer)industrie und Logis-



tik/Transport durchgeführt. Das Ziel dieses Vorgehens lag in der genaueren Erfassung der Abläufe, Aushandlungsprozesse und Resultate von dynamischen und komplexen Entwicklungen im Branchen- und Betriebskontext. Um Einblicke in aktuelle Problemlagen der Branchen und Einschätzungen über die jeweiligen Krisenfolgen zu erhalten, wurden im Frühjahr 2010 ausführliche Gespräche mit Vertretern von Kammern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geführt. Diese Experteninterviews dienten auch der Vorbereitung der Feldphase sowie der Unterstützung beim Zugang zu betrieblichen Akteuren. Die auf diesem Wege erhobenen Informationen und Bewertungen gingen in die Fallauswahl, die Leitfäden für die Interviews in den Unternehmen sowie in die Auswertung und schließlich in diesen Abschlussbericht ein.

Um betriebliche Prozesse der Krisenbearbeitung rekonstruieren zu können wurden im Sommer 2010 Betriebsfallstudien durchgeführt. Ausgehend von den Erkenntnissen aus den Expertengesprächen sind dabei nur Unternehmen ausgewählt worden, die erstens Maßnahmen zur Bewältigung der Krise ergriffen hatten (z.B. Kurzarbeit, Entlassungen) und in denen zweitens ein Betriebsrat vorhanden war, der an diesen Maßnahmen beteiligt, also in die Entscheidungsfindung, Gestaltung und Umsetzung einbezogen war.

Das Ziel, in allen Unternehmen leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) mit Vertretern sowohl der Geschäftsführung (bzw. Werkleitung, Personalleitung) als auch des Betriebsrats zu führen, konnte nicht immer umgesetzt werden; aus Termingründen und in einem Fall aufgrund inhaltlicher Vorbehalte konnten nicht alle Gespräche wie geplant durchgeführt werden. Insgesamt wurden sieben Unternehmen befragt (vier aus dem Bereich Automobil(zuliefer)industrie, drei aus der Transport-/Logistikbranche), in fünf davon konnte mit Vertretern beider Betriebsparteien gesprochen werden, in zweien nur mit Vertretern des Betriebsrats. Die Gespräche wurden im Frühjahr und Sommer 2010 geführt. Leitfäden dienten zur Strukturierung der Gespräche. Durch offene Erzählaufforderungen und gezielte Nachfragen wurden mehrere Themenkomplexe einbezogen, die sich aus der vorherigen Recherche und theoretischen Erwägungen ergeben hatten. Zentrale Stichworte aus den Leitfäden sind unter anderem: Allgemeine Informationen über das Unternehmen und die betrieblichen Akteure, Verlauf der Krise, Reaktionen und Maßnahmen der Akteure, Beschäftigungsentwicklung (inklusive Randbelegschaften), Kurzarbeit (und Qualifizierungsmaßnahmen), Ausgestaltung und Veränderungen der Arbeitsbeziehungen, Verhandlungsgegenstände und –ergebnisse, Alternativen zum gewählten Vorgehen. Den Befragten wurde jeweils viel Raum gegeben, ihre Sichtweise zu schildern und

die aus der eigenen Perspektive entscheidenden Probleme auszuführen. Die Interviews wurden paraphrasiert und teiltranskribiert. Für die Auswertung wurden Kategorien gebildet und die entsprechenden Interviewpassagen zugeordnet, interpretiert und teilweise sprachlich verdichtet. Daraus ergaben sich einerseits Querschnittsthemen, die in allen (oder mehreren) Unternehmen Relevanz besaßen. Andererseits gingen die um objektive Informationen ergänzten Interviewpassagen in Fallskizzen ein, die wiederum für die Bewertung einzelner Maßnahmen und Einschätzungen notwendig waren.

Bevor im Weiteren die zentralen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden, erscheinen einige Anmerkungen zu den untersuchten Betrieben und den beiden Branchen sinnvoll, in denen sie ihre Tätigkeitsschwerpunkte haben. Aus Gründen der Anonymisierung soll dabei nicht detailliert auf jeden Betrieb eingegangen werden.

Die *Automobilindustrie* in Bremen ist durch die zentrale Stellung eines Endherstellers gekennzeichnet. Viele Zulieferunternehmen produzieren vorwiegend oder gar ausschließlich für diesen einen Abnehmer. Je nach Stellung im Produktionssystem ist dabei eine enge Abstimmung erforderlich und die Anzahl, der Lieferzeitpunkt und die technischen Spezifikationen werden teilweise direkt und exakt vorgegeben („Just-In-Time“ und „Just-In-Sequence“) (Hering 2009: 273ff.). In der befragten Gruppe finden sich auch Betriebe, die eher Klein- und Einzelteile fertigen und weltweit verschiedene Endhersteller beliefern. Für das Verständnis der Arbeitsbeziehungen sowie der potentiellen Gestaltungsspielräume der Akteure ist die Einbindung in Konzernstrukturen von Bedeutung. Keiner der untersuchten Betriebe ist eigenständig. Zentrale Vorgaben, die Auftragsvergabe (bzw. Zuweisung von Produktionslinien an die Standorte), die Produktentwicklung und ein Teil der Verhandlungen mit den Abnehmern über Qualitätsstandards, Preise usw. finden nicht oder nur bedingt in den Betrieben und durch die für die Abläufe am Produktionsort verantwortlichen Geschäftsführungen statt, sondern werden über den Mutterkonzern und zentrale Abteilungen koordiniert und festgelegt. Dadurch sind die Handlungsspielräume des regionalen Managements teilweise erheblich eingeschränkt.

Abgesehen von dem zentralen Endhersteller handelt es sich bei den untersuchten Betrieben um mittelgroße Standorte mit Beschäftigtenzahlen zwischen 300 und 600 Beschäftigten. In der Branche besteht ein relativ hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad (IG Metall) und in vielen Unternehmen verfügen Betriebsräte über relativ große Einflussmöglichkeiten. Die kollektiven Regelungen der Arbeitsbedingungen (durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen) sind als überdurchschnittlich zu

bewerten, d.h. das Einkommensniveau ist im Vergleich mit anderen Branchen relativ hoch und auch Arbeitszeitarrangements usw. sind für Beschäftigte günstiger als in anderen Sektoren.

Die Automobilindustrie und ihre Zulieferunternehmen war einer der am stärksten von der Krise betroffenen Wirtschaftszweige (DIHK 2009). Die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen verringerte sich innerhalb weniger Monate drastisch und die betroffenen Unternehmen sowie ihre Zulieferer sahen sich gezwungen, kurzfristig die Produktion zu reduzieren. Schwankungen und unsichere Prognosen über die Absatzchancen sind seit vielen Jahren in der Automobilindustrie zu beobachten. Internationale Konkurrenz, technische Innovationen hinsichtlich der Produkte sowie der Produktionsprozesse und auch ökologische Aspekte stellen den Fahrzeugbau weltweit vor Herausforderungen (vgl. Barthel u. a. 2010, Dehnen/Wannöffel 2009: 136ff.). Mit der Wirtschaftskrise trat ein weiterer Faktor hinzu, der die Unternehmensleitungen zu kurzfristigen Reaktionen zwang. Um den Absatz von Neufahrzeugen in Deutschland zu stimulieren, wurde mit der ‚Umweltprämie‘ ein entsprechender Anreiz geschaffen, der auch beschäftigungspolitisch motiviert war (Bundesregierung 2009). Hiervon profitierten insbesondere die Hersteller von Kleinwagen.

Der *Logistikbereich* umfasst eine Vielzahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Aufgaben in der Planung, Organisation und Durchführung des Transports von Waren (Hollmann 2008: 6f.). Untersucht wurden Betriebe, die eher dem Teilsektor ‚Spedition‘ zugerechnet werden können, d.h. sie verfügen jeweils über einen eigenen Fuhrpark und transportieren Container. Ein Unternehmen ist auf industrielle Zulieferprodukte spezialisiert und damit auch in Werksverkehre integriert. Im Allgemeinen ist der Speditionssektor durch kleine Betriebe mit wenigen Fahrzeugen gekennzeichnet. Die untersuchten Unternehmen stellen aufgrund ihrer Größe mit jeweils zwischen 80 und 150 Beschäftigten eher eine Ausnahme dar. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad (ver.di) in der Branche ist sehr niedrig und nur in einer kleinen Minderheit der Unternehmen existiert ein Betriebsrat, tendenziell eher in den größeren Betrieben. Einkommensniveau und Arbeitsbedingungen im Speditionssektor unterscheiden sich deutlich vom industriellen Bereich: Die Entgelte sind deutlich niedriger und die Arbeitszeiten erheblich länger. Vielfach wird zusätzlich zu den vertraglichen Arbeitszeiten (bis zu 48 Std./Woche) unbezahlte Mehrarbeit geleistet, was zum Teil auch auf die Art der Tätigkeit zurückzuführen ist: Ladungen müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt transportiert werden und nach Ablieferung wird die Rückkehr zum Firmenstandort für einen weiteren Transport genutzt. Neben der Arbeitszeit, die auch Zeiten

für Abfertigung, Zoll usw. beinhaltet, sind die gesetzlichen Grenzen für Lenk- und Pausenzeiten zu berücksichtigen, was die Abläufe beeinflussen kann. Zusätzlich zu den eigenen Angestellten und Fahrzeugen wird von den Betrieben teilweise in erheblichem Umfang mit Subunternehmen gearbeitet, also sehr kleinen Betrieben oder Selbständigen, die einen Teil des Frachtvolumens abfertigen und in den meisten Fällen nur wenige Auftraggeber haben. Häufig sind sie für größere Speditionen eine Art Flexibilitätspuffer, um Auftragsschwankungen ausgleichen zu können. Die Logistikbranche galt in den Jahren vor der Krise als ‚Wachstums- und Jobmotor‘ und verzeichnete eine deutliche Umsatzsteigerung (Hollmann 2008). Dieser Trend wurde durch die Krise abrupt unterbrochen. Gleichzeitig mit dem sinkenden Produktions- und Nachfragevolumen gingen die Frachtvolumina zurück und auch die Preise für den Transport von Waren nahmen ab.

#### **4 Themen und Ergebnisse der Untersuchung**

Die untersuchten Unternehmen waren im Verlauf der Krise in unterschiedlichem Maße und zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit den Folgen des Nachfragerückgangs und der abnehmenden Produktionsvolumina konfrontiert. Abhängig vom spezifischen Marktsegment, der Kunden- bzw. Abnehmerstruktur, der Stellung in der Wertschöpfungskette und der Art der konkreten Arbeits- und Produktionsprozesse (z.B. hinsichtlich der Personalintensität und der Möglichkeit, auf Schwankungen zu reagieren)<sup>2</sup> gab es verschiedene Anpassungsvarianten, die jedoch immer auch Auswirkungen auf die Beschäftigten hatten.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Es werden dabei erstens Themen, Problemkomplexe und Perspektiven dargelegt, die für alle untersuchten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß relevant waren und auch darüber hinaus in vielen Wirtschaftssektoren auf ähnliche Weise vorhanden sind und für die es Bearbeitungs- und Lösungsansätze gibt. Zweitens wird auf Kriseneffekte und Aushandlungsgegenstände bzw. -prozeduren verwiesen, die nur in einzelnen Betrieben zu beobachten waren. Daraus lassen sich zum Teil Schlussfolgerungen ziehen,

---

<sup>2</sup> In einigen Bereichen ist es möglich, das Produktions- und Arbeitsvolumen über einen längeren Zeitraum zu senken, etwa wenn nur noch 75% der Belegschaft arbeiten oder die Produktionsgeschwindigkeit entsprechend verringert und damit die Anzahl der gefertigten Produkte reduziert wird. In anderen Bereichen ist eine solche Versteigerung auf niedrigem Niveau nicht möglich – die Produktion läuft dann entweder zu 100% oder (phasenweise) gar nicht.

die auch für Unternehmen, in denen sich die Probleme (bisher) nicht oder anders dargestellt haben, potentiell von Bedeutung sein können. Drittens werden die Befunde in einem größeren empirischen und theoretischen Kontext interpretiert, sofern sich daraus Hinweise auf allgemeine Trends und Tendenzen in den Arbeitsbeziehungen und der Regulierung von Arbeit ergeben.

#### **4.1 Betriebliche Krisendiagnose und Grundstimmung**

Die Ende 2008 eingetretenen Auftrags- und Umsatzrückgänge trafen die befragten Unternehmen nach eigener Darstellung relativ unvorbereitet. Das schnelle und drastische Übergreifen der Finanz- und Immobilienkrise auf das produzierende Gewerbe und damit verbundene Dienstleistungen hatten die Akteure auch aufgrund fehlender Erfahrungswerte nicht ausreichend antizipiert. Sie waren „total erschüttert“ als die prognostizierten Stückzahlen innerhalb weniger Wochen „einbrachen“ und die Prognosen und mittelfristigen Aufträge bzw. Produktionserwartungen und -ziele deutlich nach unten korrigiert werden mussten. Dadurch wurden Anpassungen der Kosten und des Personals erforderlich. Diese Maßnahmen dienten dazu, die Liquidität zu erhalten und möglichst weiterhin Unternehmensgewinne realisieren zu können – oder zumindest die Verluste zu begrenzen. Die ungewisse ökonomische Perspektive und die Verunsicherung über die weitere Entwicklung der Auftragslage in den nächsten Wochen und Monaten setzten die betrieblichen Akteure unter hohen Zeit- und Handlungsdruck. Teilweise wurde sogar das Ende der wachstumsorientierten Marktwirtschaft vorausgesagt. Vor diesem Hintergrund herrschte große Unsicherheit darüber, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen ohne größeren Schaden überhaupt ausreichen würden, um eine möglicherweise längerfristige Rezession zu überstehen. Die sowohl in den Betrieben als auch öffentlich geführte Diskussion über einen Arbeitsplatzabbau in bestimmten Sektoren und der Gesamtwirtschaft hatte eine hochgradige Verunsicherung zur Folge und betraf daher die gesamte Belegschaft und alle betrieblichen Akteure. Die Drohung des Abbaus von Arbeitsplätzen stand mehr oder weniger explizit im Raum und ging somit – mindestens indirekt – in die Verhandlungen über betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung der Krise ein.

Von allen im Rahmen dieser Untersuchung befragten betrieblichen Akteuren wurde als vorrangiges Ziel angegeben, die Arbeitsplätze der fest angestellten Beschäftigten zu erhalten. Allerdings waren die Wege, um dieses Ziel zu erreichen und möglichst wenige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entlassen zu müssen, sowie die Frage, in welcher Weise und von wem die ‚Kosten‘ der Krise getragen werden sollten, teilweise stark umstritten. Einvernehmen bestand bei den betrieblichen Akteuren im-

merhin darüber, dass es vorrangig um die Beschäftigungssicherheit und den Arbeitsplatzertand für die sogenannte Stammbeslegschaft, also die unbefristet beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen sollte. Andere Beschäftigungsformen (befristete Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeit, Werkverträge) wurden hingegen kaum in die konsensual vertretene Forderung nach Arbeitsplatzertand einbezogen. Das gemeinsame Ziel der Beschäftigungssicherung wurde zwar nicht immer mit den gleichen Intentionen verfolgt. In einigen Fällen wurden eher die Interessen der Beslegschaft an Einkommenssicherheit, Stuserertand usw., in anderen Fällen eher die Bindung qualifizierten Personals an das Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt. Unabhängig davon bestand jedoch insgesamt eine hohe Bereitschaft der betrieblichen Akteure zu kooperieren, „sich nicht quer zu stellen“ und an einem Strang zu ziehen.

Als gemeinsames Motiv wird ersichtlich, die potentiellen materiellen und ideellen Kosten von Entlassungen für alle Parteien zu umgehen und nach anderen Lösungen zu suchen, um das jeweilige Unternehmen ökonomisch überlebensfähig zu halten. Trotz der vorhandenen Bereitschaft aller Akteure, sich einvernehmlich über Maßnahmen zu verständigen und die Lasten der Einsparungen auf verschiedene Bereiche zu verteilen, blieb auf Seiten der Betriebsräte eine gewisse Skepsis bestehen. Zum einen bezog sich dies auf die Frage, ob das ‚eigene‘ Unternehmen tatsächlich in dem Maße betroffen war, wie Geschäftsführungen dies befürchteten oder behaupteten. Zum anderen wird in einigen Interviews deutlich, dass Betriebsräte nicht gänzlich sicher waren, ob es sich bei den Vorschlägen der Geschäftsführungen tatsächlich um Antworten auf die mit der Krise entstandenen Probleme handelte oder vielmehr darin nur ein vorgeschobener Grund läge, um ohnehin geplante Einsparungen und Restrukturierungen umzusetzen. Umgekehrt befürchteten Geschäftsführungen Widerstände und Blockaden seitens der Betriebsräte und Beslegschaften gegen aus ihrer Perspektive notwendige und sinnvolle Maßnahmen, die auch über die Krise hinaus positive Wirkungen zeigen könnten. Diese gegenseitigen Einschätzungen, Wahrnehmungen und Befürchtungen der betrieblichen Akteure deuten auf eine gewisse Misstrauenskultur in den Arbeitsbeziehungen hin. Diese resultiert daraus, dass in vielen Betrieben und auch zwischen den Tarifparteien in den Jahren vor der Krise Erfahrungen mit betrieblichen Bündnissen, Zugeständnissen, Tariföffnungsklauseln usw. gemacht wurden, die einigen Akteuren negativ in Erinnerung geblieben sind.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. zur ‚Krisenfestigkeit‘ betrieblicher Bündnisse auch Bogedan/Brehmer/Seifert 2011

So hatten Zugeständnisse oft nicht die erhofften Vorteile eingebracht, waren Ausnahmen in der nächsten Verhandlungsrunde als Regel betrachtet worden, wurde die Entwicklung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen insgesamt negativ wahrgenommen oder es hätte in der Rückschau entgegen der Verlautbarungen der Unternehmensführungen doch Alternativen gegeben. Dass die Krise einen Anlass darstellte, Konzessionen zu machen und Kompromisse einzugehen, wurde jedoch kaum in Frage gestellt. Vielmehr forderten Betriebsräte erhöhte Transparenz und Fairness seitens der Geschäftsführungen, um die Entscheidungen und Vorschläge prüfen, abwägen und gegebenenfalls alternative Maßnahmen zur Diskussion stellen zu können. Die Alternativlosigkeit von Einsparungen in bestimmten Bereichen, insbesondere bei den Arbeitskosten, stellte einen wichtigen Punkt der Auseinandersetzungen und Entscheidungsfindungsprozesse dar.

Auch wenn Betriebsräte die engen Handlungskorridore von Werk-, Standort- und Unternehmensleitungen kennen und nachvollziehen konnten, warum betriebswirtschaftliche Anpassungen notwendig seien, war die Bereitschaft gering, unhinterfragt und ohne Beteiligung an der konkreten Ausgestaltung Entscheidungen der Geschäftsführung zuzustimmen und diese auch gegenüber der Belegschaft zu vertreten. Tragfähige und nachhaltige Kompromisse verlangen aus ihrer Sicht Offenheit über die Ausgangssituation, die Ziele und mögliche Alternativen. Auch die zeitliche Begrenzung von Maßnahmen wurde von den befragten Betriebsräten als wichtiges Instrument benannt, um Bedenken gegen eine irreversible Absenkung von Standards auszuräumen. In mehreren Unternehmen beschrieben Betriebsräte sehr klar, in welchen Bereichen sie zu Zugeständnissen und Kompromissen bereit waren, um einen Beitrag zur Stabilisierung des Unternehmens zu leisten. Hierzu zählten vorübergehender Einkommensverzicht, dem Betrieb entgegenkommende Arbeitszeitarrangements etc. Ebenso wurden mit der dauerhaften Absenkung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Lohnkürzungen, Mehrarbeit, Arbeitsverdichtung etc.) deutliche Grenzen erkennbar, deren Überschreitung nicht akzeptiert worden wäre.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die hochgradige Verunsicherung bei allen Akteuren, die teilweise engen zeitlichen und inhaltlichen Handlungsmöglichkeiten sowie das gemeinsame Ziel der Beschäftigungssicherung zu einer hohen Kompromiss- und Verhandlungsbereitschaft bzgl. der Krisenbewältigung führte und Konflikte zwischen den Betriebsparteien nicht eskalierten. Die befragten Akteure beschreiben den Krisenverlauf und die Bearbeitung der betrieblichen Probleme in der Retrospektive überwiegend als relativ reibungslos. Größere Konflikte scheinen nur in vereinzelten

Fällen und bei spezifischen Fragen aufgetreten zu sein. Es ist davon auszugehen, dass diese Wahrnehmung jedoch zumindest teilweise mit dem „glimpflich Ausgang“ der Krise zusammenhängt. Einige der zwischenzeitlich erwogenen und vorgestellten Maßnahmen mussten nicht durchgeführt werden, weil sich bereits im Befragungszeitraum die gesamtwirtschaftliche Konjunktur und die ökonomische Situation in den meisten untersuchten Betrieben wieder an das Niveau vor der Krise angenähert hatten.

Gleichwohl äußerten insbesondere einige der befragten Betriebsräte grundsätzliche Zweifel an der Art und Weise, in der mit der Krise umgegangen wurde. Die Kritik richtete sich hierbei allerdings weniger gegen die ‚eigenen‘ Geschäftsführungen, sondern eher gegen Spitzenmanager aus Konzernen und Banken sowie Politiker, denen die (teilweise als inszeniert betrachtete) Krise gelegen gekommen wäre, um gesellschaftliche Umverteilung, die Restrukturierung von Unternehmen und die Abwälzung von Lasten zu legitimieren.

## **4.2 Personalanpassung in der Krise**

Mit dem Auftrags- und Produktionsvolumen schwankt auch die anfallende Arbeitsmenge von Unternehmen, also das Arbeitsvolumen. Dies gilt zwar nicht für alle Bereiche in gleichem Maße, aber in den meisten Betrieben für einen Großteil der Belegschaft, der in die direkte Produktion bzw. Leistungserbringung einbezogen ist. ‚Indirekte Tätigkeiten‘, etwa im Bereich der Verwaltung, sind von Auftragschwankungen nicht unmittelbar betroffen. Einige Aufgaben – etwa die Kunden- und Projektakquise – können bei sinkender Nachfrage an Umfang gewinnen. Auch in den funktionalen Leitungsbereichen steigt tendenziell die Arbeitsbelastung, beispielsweise durch die Vorbereitung von Umstrukturierungsprozessen. Um möglichst schnell die jeweils erforderlichen Anpassungen des Personaleinsatzes an das Arbeitsvolumen vornehmen zu können, sind Unternehmen an hoher Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes interessiert. Die zentrale Größe ist in diesem Kontext die Anzahl der Beschäftigten. Daraus und aus der jeweils vereinbarten Arbeitszeit ergibt sich das potentielle Arbeitsvolumen, das zur Verfügung steht, um die Aufträge abzuarbeiten.<sup>4</sup> Eine beliebige Anpassung der Anzahl der Beschäftigten an Auftragschwankungen ist allerdings nur bedingt möglich, weil Arbeitsverträge an Kündigungsfristen gebunden sind, Ent-

---

<sup>4</sup> Weitere Einflussgrößen, insbesondere die Arbeitszeit der Beschäftigten betreffend (Überstunden, Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit usw.), werden im nächsten Abschnitt behandelt.



lassungen nicht ohne weiteres vollzogen werden können und es weitere gesetzliche Regelungen (Kündigungsschutz) gibt. Darüber hinaus sind Unternehmen auch auf ihre Kernbelegschaften angewiesen, die durch längerfristige Bindung an den Betrieb über spezifisches Wissen verfügen. Werden in der Krise zu viele Stammkräfte entlassen, kann es im Aufschwung schwierig werden, schnell genügend geeignete Fachkräfte zu finden. Zudem entstehen Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten (für Personalauswahl, Anlernzeiten etc.). Es stellt sich dann die Frage, ob man im Fall eines Aufschwungs „die Fachkräfte wiederkriegt“.<sup>5</sup> Um dieses Risiko zu vermeiden existieren verschiedene Möglichkeiten. Um die Flexibilität der Mitarbeiterzahl zu erhöhen wurden in den letzten Jahren insbesondere die Instrumente Leiharbeit und Befristung verstärkt genutzt. Sie stellen in der Regel eine Ergänzung zur fest angestellten Stammbesetzung dar. Auch über Subunternehmen, Werk- und Dienstleistungsverträge oder ähnliche Formen der Auftrags- und Arbeitsdelegation lassen sich flexibel die Arbeitsvolumina verändern, ohne längerfristige Bindungen in Form regulärer Arbeitsverhältnisse einzugehen.

Im Folgenden werden drei Formen der auf den externen Arbeitsmarkt bezogenen Anpassung des Arbeitsvolumens genauer dargestellt, die im Verlauf der Krise in allen untersuchten Unternehmen mehr oder weniger umfangreich eingesetzt wurden: (1) Entlassungen und Personalabbau, (2) Befristete Beschäftigung, (3) Leiharbeit und Subunternehmen.

### **Entlassungen und Personalabbau**

Entlassungen von fest angestellten Beschäftigten fanden in den befragten Unternehmen während der Krise nur in sehr wenigen Fällen statt. Wie oben beschrieben (s. Abb. 3), kam es auch gesamtwirtschaftlich nicht zu größeren Kündigungswellen. Die von Arbeitgebern ausgesprochenen vereinzelt unbefristet Beschäftigter erfolgten dabei überwiegend nicht als direkte Reaktion auf die Krise, sondern entweder im Kontext krisenunabhängiger Umstrukturierungen oder personen- bzw. verhaltensbedingt. Der dennoch zu beobachtende Personalabbau war vor allem Resultat der Nicht-Wiederbesetzung frei werdender Stellen. Die entsprechenden Aufgaben mussten vom verbleibenden Personal kompensiert werden. Zwar gab es durch die insgesamt schlechtere Auftragslage in gewissem Maße Kapazitäten dafür,

---

<sup>5</sup> Das BAW spricht vor dem Hintergrund dieses Motivs von einer „Arbeitskräftehortung“ (BAW 2010: 73).

teilweise resultierte daraus aber auch eine Arbeits- und Leistungsverdichtung oder Mehrarbeit. Das Ausscheiden von Mitgliedern der Stammbesellschaft war also vor allem auf die ‚natürliche Fluktuation‘ zurückzuführen: Durch den Übergang in den Ruhestand oder freiwillige arbeitnehmerseitige Kündigungen (z. B. bei besseren Arbeitsangeboten oder Selbständigkeit) entstanden Vakanzen, die die „ganze Geschichte abgefedert“ haben. Einige Unternehmen haben daneben auch Abfindungsangebote („goldener Handschlag“) bei Vertragsauflösung unterbreitet, die aber ebenfalls nicht nur als kriseninduziert gelten können, sondern darüber hinaus der langfristigen Bedarfsanpassung dienen. Ein weiterer indirekter Personaleffekt war in einigen Betrieben dadurch entstanden, dass vorgesehene Einstellungen (und auch Investitionen) aufgeschoben oder abgesagt wurden (vgl. hierzu auch BAW 2010: 37ff.).

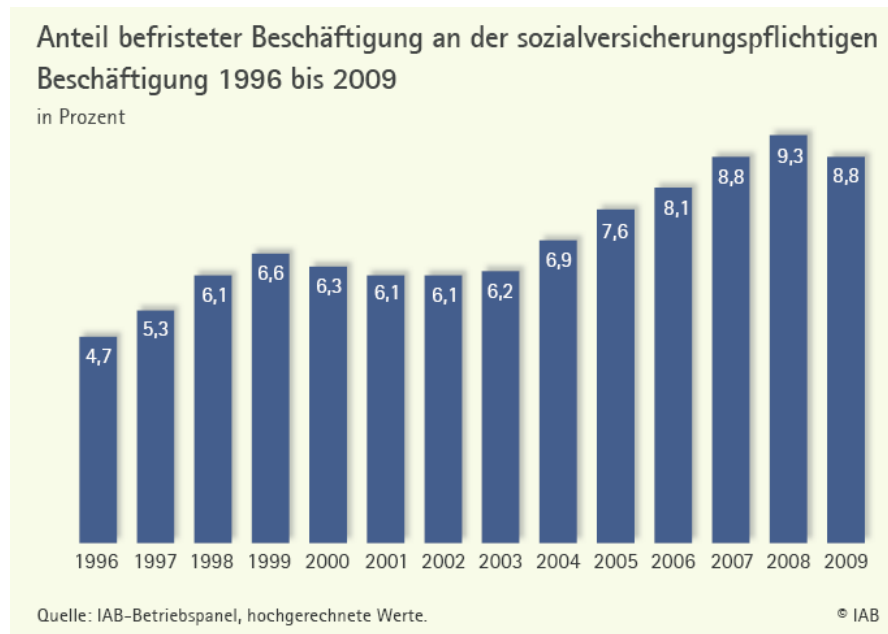
Obwohl es also wie dargestellt nicht oder nur in sehr geringem Umfang zu krisenbedingten Entlassungen gekommen ist, ging die Einschätzung, dass ein negativer Krisenverlauf in der Konsequenz Kündigungen (oder sogar Betriebsschließungen) nach sich ziehen würde, in die Verhandlungen über Maßnahmen zur Krisenbewältigung ein: Die Entlassungsdrohung ‚saß mit am Verhandlungstisch‘. Betriebsbedingte Kündigungen galten in den meisten Unternehmen als ‚letztes Mittel‘, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft seien. Zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang dieses Mittel dennoch hätte eingesetzt werden müssen, blieb aber unbestimmt. Dass Unternehmen davor zurückschrecken, war sowohl in den erwartbaren Widerständen der Belegschaft als auch in den mit Entlassungen verbundenen Kosten begründet (für Abfindungen, ggf. Transfergesellschaften). Ebenfalls erwogen wurde in diesem Kontext beispielsweise der Verlust qualifizierter Arbeitskräfte und die Frage, wer im Rahmen der häufig anzuwendenden ‚Sozialauswahl‘ letztendlich das Unternehmen verlassen würde, also ob die aus Unternehmenssicht ‚Richtigen‘ gehen müssten, oder eher Beschäftigte, die nicht nur auf dem externen Arbeitsmarkt bessere Aussichten haben, sondern denen auch für die Zukunft des Unternehmens eine hohe Bedeutung zukommt.

### **Befristete Beschäftigung**

Ein Teil des Personalabbaus entstand durch das Auslaufen befristeter Arbeitsverträge. Die befristet Beschäftigten wurden also nicht übernommen und es wurde kein anderes Personal neu eingestellt. In den vergangenen Jahren hat der Anteil befristeter Beschäftigung kontinuierlich zugenommen (siehe Abbildung 6). Ein leichter Rückgang war im (Krisen-)Jahr 2009 festzustellen. Dieser ist im Wesentlichen auf die geringere Anzahl von Neueinstellungen zurückzuführen, die oftmals mit befristeten Ar-

beitsverträgen erfolgen: Im Jahr 2009 waren 47% aller neu geschlossenen Verträge zeitlich befristet (vgl. Abb. 7).

### Abbildung 6: Entwicklung befristete Beschäftigung



Quelle: Hohendanner (2010: 2)

In den untersuchten Betrieben spiegelt sich dieser Trend deutlich wider: In allen befragten Unternehmen existierten befristete Beschäftigungsverhältnisse, wenngleich ihr Einsatz unterschiedlich begründet wird. *Erstens* werden befristete Arbeitsverhältnisse häufig geschlossen, wenn das zu bearbeitende Projekt ebenfalls zeitlich begrenzt ist und eine Anschlussperspektive noch nicht feststeht. Sie werden auch genutzt, um unsichere oder schwankende Auftragslagen auffangen zu können, ohne sich langfristig an Personal zu binden. *Zweitens* werden zur Vertretung von unbefristet Beschäftigten befristete Verträge eingesetzt, etwa wenn bei längerer Krankheit oder Elternzeit absehbar ist, dass die eigentlich für die Aufgaben zuständige Person zurückkehren wird. *Drittens* werden befristete Arbeitsverträge teilweise als ‚verlängerte Probezeit‘ betrachtet. Nach Ablauf des Vertrags (z. B. nach 6 Monaten, einem oder zwei Jahren) wird über eine (dann ggf. unbefristete) Weiterbeschäftigung verhandelt, wenn sich der/die Beschäftigte ‚bewährt hat‘, ‚zum Unternehmen passt‘ und er/sie an einer Vertragsverlängerung interessiert ist (vgl. hierzu auch BAW 2010 58ff.). Insbesondere das letzte Argument, die ‚Bewährungsprobe‘ wird von einigen der befragten Betriebsräte, insbesondere im Speditionsbereich, als plausibel und akzeptabel betrachtet. Teilweise beteiligen sich die Betriebsräte auch an der individuellen Bewertung und sprechen (positive und negative) Empfehlungen zur Übernahme

in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis aus. Dadurch könnten gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehalten werden und eine Perspektive bekommen, unzuverlässiges und ungeeignetes Personal, das auch den Ruf des Unternehmens schädigen könnte, müsste jedoch nicht weiter beschäftigt werden.

**Abbildung 7: Befristete Arbeitsverträge / neu geschlossene Verträge** <sup>6</sup>



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2010: 2)

Für die befragten betrieblichen Akteure zählen befristete Beschäftigungsverhältnisse heutzutage bereits zur Normalität und wurden von den Interviewten – anders als der Einsatz von Leiharbeit – kaum kritisch hinterfragt. Vielmehr werden einerseits die Vorteile für das Unternehmen (keine langfristigen Verpflichtungen) betont und andererseits die Chancen für Beschäftigte herausgestellt: Sie bieten demnach wechselseitige Vorteile. Befristete Arbeitsverhältnisse gelten als etablierte und relativ verlässliche Eintrittswegen in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse. Zudem wird das von vornherein bekannte Vertragsende als Chance betrachtet, über Anschlussperspektiven im selben oder in einem anderen Unternehmen verhandeln bzw. sich darum bewerben zu können. In jenen Fällen, in denen ein ‚implizites Übernahmeversprechen‘

<sup>6</sup> Für 2008 werden in den Abb. 6 und 7 unterschiedliche Werte für den Anteil befristeter Verträge an allen Arbeitsverhältnissen angegeben (9,3% vs. 8,9%). Dies ist auf die jeweilige Berechnungsmethode und Datengrundlage zurückzuführen. Für die grundsätzliche Bewertung der Bedeutung und Entwicklung befristeter Beschäftigung kann die Differenz hier vernachlässigt werden.

Das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln führt einen Teil der Zunahme befristeter Beschäftigung auf die im Jahr 2005 geänderte Erhebungsmethode des Mikrozensus zurück und spricht von einem „statistischen Phänomen“ (vgl. IW-Köln 2011). Die Entwicklung nach 2005 ist dadurch jedoch nicht erklärbar.

in einen unbefristeten Vertrag besteht (Bewährungsprobe), kann die Krise jedoch als ausgesprochen problematisch betrachtet werden, denn über einen längeren Zeitraum hinweg wurden Verträge nicht oder nur sehr selten entfristet, die Erwartung also nicht erfüllt bzw. dieses Versprechen nicht eingelöst. Auch nach dem Abklingen der Krise stellen die meisten befragten Unternehmen unabhängig von konkreten Bedarfen und der Marktlage überwiegend befristet ein. Diese Vertragsform wird also eher als Flexibilisierungsinstrument und als Testphase für die Beschäftigten genutzt. Die Umgehung des Kündigungsschutzes wird dabei von vielen Betriebsräten akzeptiert. Allerdings sind die Einwirkungsmöglichkeiten auf diese Unternehmensentscheidung auch äußerst begrenzt. Das ‚Auslaufen‘ von Verträgen wird demnach von allen Akteure deutlich positiver bewertet als reguläre Kündigungen. Die individuelle Perspektive (und Beschäftigungsunsicherheit) von befristet Eingestellten wird zwar als negativ eingeschätzt, Kritik an der Ausweitung befristeter Verträge wird damit aber kaum verbunden. Die ausgeweitete ‚Probephase‘ wird vielmehr weitgehend akzeptiert und mögliche Auswirkungen auf die Belegschaft und die Interessenvertretung werden in diesem Kontext kaum diskutiert.<sup>7</sup> Das Problembewusstsein kann als gering eingestuft werden. Dies ist insofern überraschend, als dass im Kontext des Einsatzes von Leiharbeit (siehe unten) viele ähnliche Probleme mindestens innerhalb der Gewerkschaften in den letzten Jahren ausführlich thematisiert wurden und viele Betriebsräte an den entsprechenden Debatten beteiligt waren. Zudem wird befristete Beschäftigung gleichermaßen in allen Unternehmensbereichen eingesetzt, während Leiharbeit häufig auf bestimmte Produktions- oder Verwaltungsbereiche begrenzt ist.

### **Arbeitnehmerüberlassung und Subunternehmen**

In allen befragten Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren mehr oder weniger intensiv das Instrument der Leiharbeit eingesetzt. Im Logistikbereich stellt diese Beschäftigungsform eher eine Ausnahme dar. Hier wird eine ähnliche Flexibilität vor allem über Subunternehmen erreicht, die häufig nur aus einer Person und einem

---

<sup>7</sup> Beispielsweise eine weniger klare Übersicht über die Personalentwicklung, Kriterien zur Entfristung, Veränderungen des Betriebsklimas durch Fluktuation, Konkurrenz um Übernahmen, Leistungsdruck und -verdichtung durch ständige potentielle Beobachtung und Bewertung der Befristeten.

Fahrzeug bestehen<sup>8</sup>. In den Betrieben, die in den Monaten vor der Krise Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter beschäftigten, wurde der Umfang des Einsatzes nach dem Eintreten der Krisenfolgen deutlich reduziert oder gänzlich darauf verzichtet<sup>9</sup>. Diese Entwicklung spiegelt sich zum Teil in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung wider (vgl. Abbildung 5; zur Situation in Bremen vgl. auch BAW 2010: 52ff.). Die Flexibilisierungs- oder ‚Puffer‘-Funktion der Arbeitnehmerüberlassung wurde also genutzt, um auf den verringerten Arbeitsanfall zu reagieren und schnell und ohne zusätzliche Kosten den Personalumfang zu reduzieren. Eben darin liegt der Vorteil der Leiharbeit für Unternehmen. Dies wird auch daran deutlich, dass nach der Krise verstärkt auf dieses Instrument zurückgegriffen wird und damit ein steigender Anteil der Belegschaften mit sehr kurzem Vorlauf reduziert („abbestellt“) werden kann. Einige Geschäftsführungen sehen Leiharbeit daher ausgesprochen positiv und fühlen sich durch die Erfahrung darin bestärkt, dass man ‚mit Leiharbeit besser durch eine Krise‘ komme.

Anders als die Unternehmensleitungen haben Betriebsräte mehrheitlich eine sehr kritische Einstellung zur Arbeitnehmerüberlassung. In den vergangenen Jahren haben sie vielfältige Bemühungen unternommen, um diese Beschäftigungsform in ihrem Unternehmen und teilweise – gemeinsam mit der Gewerkschaft – darüber hinaus zu begrenzen, zu regulieren sowie die Interessen der Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter stärker zu berücksichtigen und zu vertreten. Mit der Krise und der Reduzierung des Umfangs des Leiharbeitseinsatzes rückte das Thema deutlich in den Hintergrund. Dies erscheint einerseits sehr plausibel, denn die Verringerung und Begrenzung entspricht zum Teil dem Ziel der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung. Es wurde jedoch aus betriebswirtschaftlichen Gründen – der Verringerung des Auftragsvolumens – und nicht aus politischen, sozialen oder solidarischen Motiven erreicht. Damit diente die Verringerung der Leiharbeit nicht der Verbesserung der Situation von Beschäftigten in Leiharbeitsfirmen, sondern tendenziell

---

<sup>8</sup> Nur in einem der befragten Unternehmen aus dem Speditionssektor gab es eine größere Anzahl von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern, die teilweise auch langfristig eingesetzt werden. Insbesondere bei den Berufskraftfahrern scheinen Zuverlässigkeit und gegenseitiges Vertrauen wichtige Merkmale der Zusammenarbeit zu sein, die über Leiharbeit nur schwer bewiesen und aufgebaut werden können. Der Einsatz von Subunternehmen erlaubt es ebenfalls, auf kurzfristige Auftragschwankungen zu reagieren und einen Teil der Kosten, Verantwortung und Risiken auf andere Unternehmen zu verlagern.

<sup>9</sup> Neben dem Auftragsrückgang und damit verringertem Personalbedarf liegt ein Grund hierfür in den gesetzlichen Bestimmungen zur Kurzarbeit – in der Regel kann diese nicht beantragt werden, solange Leiharbeit im Betrieb genutzt wird.

der Status- und Beschäftigungssicherung der Stammebelegschaften. Dies war und ist eines der zentralen Argumente derjenigen, die für eine Ausweitung der Leiharbeit eintreten. Von gewerkschaftlicher Seite wurde dem unter anderem entgegen gehalten, dass die Spaltung der Belegschaften, die Ungleichbehandlung und die mit Leiharbeitsverhältnissen verbundene strukturelle Unsicherheit deutlich schwerer wiegen als die mit der Flexibilisierung verbundenen Vorteile. In dieser Lesart sollten die Stammebelegschaften nicht auf Kosten anderer – prekär – Beschäftigter ‚abgesichert‘ werden. Letzteres ist nun eingetreten und die unbefristet Beschäftigten ‚profitierten‘ davon, dass das Unternehmen relativ schnell und ohne zusätzliche Kosten einen Teil der im Betrieb tätigen freisetzen konnte. Diese Situation wurde von einigen der befragten Betriebsräte durchaus reflektiert, ohne dass Lösungen oder eindeutige politische Forderungen absehbar wären. Ob die Erfahrungen der Krise Einfluss auf zukünftige Aushandlungsprozesse zu diesem Thema nehmen werden, kann nicht abschließend beurteilt werden. Fraglos haben jedoch einige Beschäftigte und damit auch Mitglieder von Betriebsräten den Eindruck gewonnen, dass es für sie persönlich und auch die gesamten Stammebelegschaften ohne das Vorhandensein von Leiharbeit zu deutlich schmerzlicheren Einschnitten (z. B. stärkere Einkommenseinbußen, Arbeitsplatzverluste) hätte kommen können. Die nach der Krise zu beobachtende Zunahme der Leiharbeit auf ein höheres Niveau als vor der Krise kann jedoch vorläufig nicht als Indiz für eine grundsätzlich veränderte Einstellung gewertet werden, die auf eine Reduzierung von Leiharbeit zielt. Wenngleich viele der befragten Betriebsräte diese Entwicklung mit Besorgnis betrachten, sehen sie jedoch wenig konkrete betriebliche Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, die über eine (prozentuale) Begrenzung und gelegentliche Übernahmen hinausgehen.

### **4.3 Betriebliche Nutzung von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit**

Während, wie im vorigen Abschnitt hervorgehoben wurde, ein Teil der Krisenlasten vor allem auf dem Rücken der Randbelegschaften abgeladen wurde, haben die Mitglieder der Stammebelegschaften darüber hinaus auch einen eigenen Beitrag geleistet. Dies zeigt sich daran, dass als Reaktion auf krisenbedingte Auftragsrückgänge weitere Instrumente eingesetzt wurden, um auch innerbetrieblich die Personalkapazitäten an das erforderliche Arbeitsvolumen anzupassen. Hierzu zählen insbesondere Regelungen bezüglich der Arbeitszeit und die Beantragung von Kurzarbeit.

## Arbeitszeitkonten

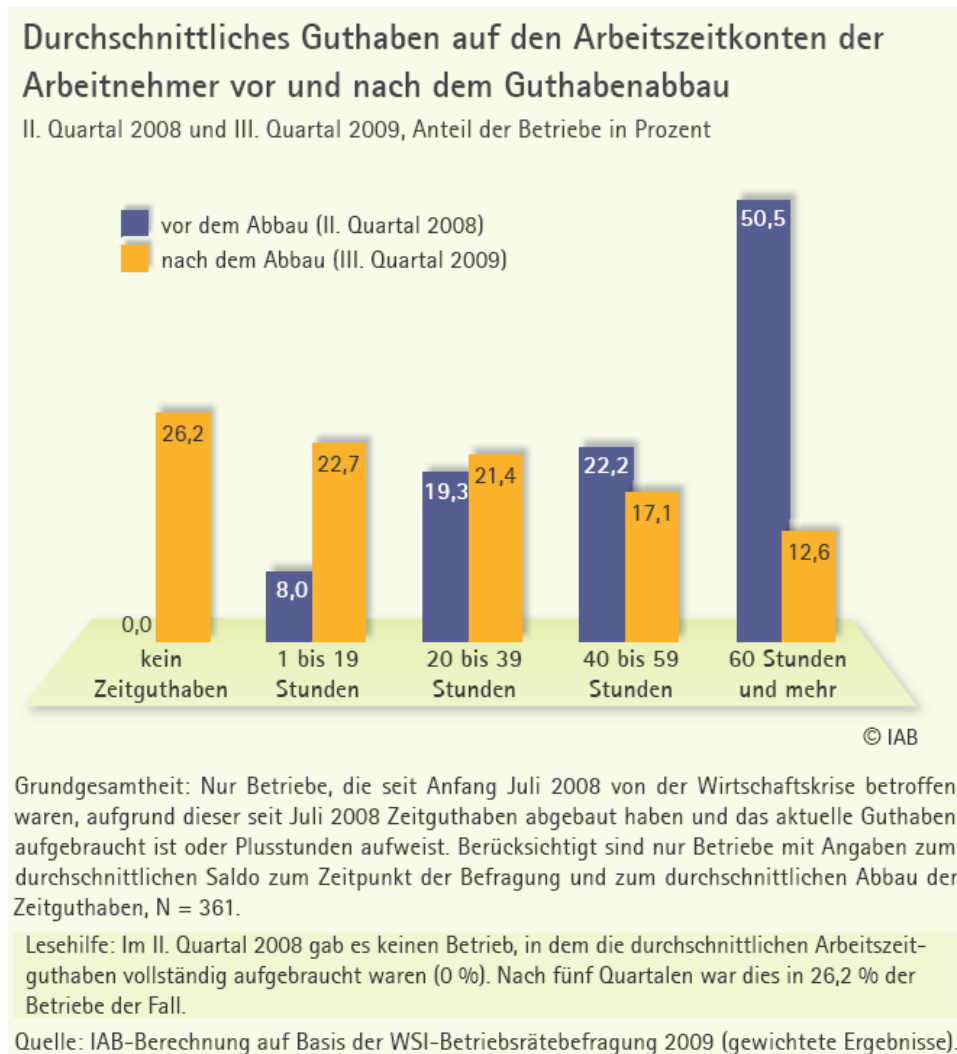
In vielen Unternehmen war ein erster Schritt die Nutzung von Arbeitszeitkonten, die zumindest im Bereich der Automobilzulieferer<sup>10</sup> mittlerweile in den meisten Betrieben vorhanden sind. Vor der Krise hatten viele Beschäftigte ein erhebliches Guthaben auf ihren Konten angespart, dessen Umfang häufig kritisiert wurde, weil dadurch Neueinstellungen vermieden wurden. Da aufgrund der Auftragsrückgänge keine Mehrarbeit mehr erforderlich war und der Arbeitsanfall kürzere Wochenarbeitszeiten zuließ, konnten die Guthaben deutlich reduziert werden. Teilweise wurden die Konten sogar ‚ins Minus gefahren‘, d. h. die Beschäftigten arbeiteten weniger als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit. Die maximale Belastung der Konten ist durch tarifliche und betriebliche Regelungen begrenzt. Für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist eine solch starke Nutzung der Konten ungewohnt und es entstanden Unsicherheiten, etwa was im Falle einer Insolvenz des Unternehmens mit den Arbeitszeit-Guthaben oder -Schulden passieren würde. Es wurde auch davon berichtet, dass es einige Beschäftigte als ungerecht empfanden, dass sie ihre über einen langen Zeitraum angesparten Guthaben nun abbauen mussten, bevor sie Kurzarbeitergeld erhalten konnten, während Kolleginnen und Kollegen ohne Guthaben dies sofort in Anspruch nehmen konnten. Insgesamt haben sich die Konten jedoch insofern bewährt, als dass für einen bestimmten Zeitraum ohne Einkommenseinbußen das Arbeitsvolumen flexibel an die Aufträge angepasst werden konnte. Abbildung 8 veranschaulicht den Abbau der Arbeitszeitkonten in deutschen Unternehmen, die von der Krise betroffen waren.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Im Speditionsbereich existieren häufig keine Arbeitszeitkonten. Vielmehr ist hier unbezahlte Mehrarbeit üblich. In vielen Betrieben dieser Branche orientiert sich die wöchentliche Arbeitszeit an den gesetzlichen Bestimmungen, d. h. sie beträgt 48 Stunden.

<sup>11</sup> Eine genauere Beschreibung unterschiedlicher betrieblicher Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten findet sich bei Zapf/Herzog-Stein (2011).



**Abbildung 8: Abbau von Arbeitszeitguthaben in der Krise**

Quelle: Zapf/Brehmer/IAB (2010: 5)

**Kurzarbeit**

Der Abbau der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten war ebenso wie die Nutzung von (Rest-)Urlaubsansprüchen oder die Aussetzung der Leiharbeit eine Bedingung für die Anmeldung von Kurzarbeit. Bei erheblichem aber vorübergehendem Arbeitsausfall können Unternehmen Kurzarbeit beantragen, um Kündigungen zu vermeiden und dennoch die Personalkosten zu reduzieren. Beschäftigte können für die Dauer der Kurzarbeit bezogen auf den Umfang des Arbeitsausfalls Kurzarbeitergeld (Kug) erhalten, das von der Bundesagentur für Arbeit in Höhe von 60% bzw. 67% des entfallenden Entgelts gewährt wird. Dabei kommt es zu Einkommenseinbußen, die teilweise von den betroffenen Betrieben durch Ausgleichszahlungen kompensiert werden.

Bis auf eine Ausnahme wurde in allen befragten Unternehmen als Reaktion auf die krisenbedingten Auftrags- und Produktionsausfälle das Instrument Kurzarbeit eingesetzt. Der Umfang unterschied sich jedoch beträchtlich: War er in einigen Betrieben auf wenige einzelne Tage und nur einen Teil der Belegschaft begrenzt, wurde in anderen Betrieben über einen längeren Zeitraum an einem oder mehreren Wochentagen die Produktion ausgesetzt (oder stark reduziert). Auch die Ankündigungs- und Planungszeiträume der Kurzarbeit bewegten sich zwischen sehr kurzfristig („morgen bleiben X Personen zuhause“) und mittelfristig („in den nächsten vier Wochen wird freitags nicht gearbeitet“). Vor allem im Bereich der Automobilzulieferbetriebe ist hierbei die enge Abstimmung mit den Endherstellern (Just in Time- bzw. Just in Sequence-Produktion) ein entscheidender Faktor für die Ausgestaltung der Kurzarbeit, denn große Teile der Produktion erfolgen direkt auf die konkreten kurzfristigen Anforderungen bezogen. Wird also beim Endhersteller die Produktion reduziert, gibt es unmittelbare Auswirkungen auf die Zulieferbetriebe. Je mehr verschiedene Abnehmer (und Produktreihen) beliefert werden, desto geringer ist die Abhängigkeit von den jeweiligen Schwankungen. In der Fertigung von Zulieferprodukten, die ein vielfältigeres Einsatzspektrum haben, tritt die verringerte Nachfrage entsprechend später und differenzierter ein.

Nachdem in den befragten Unternehmen die Personalanpassungsmöglichkeiten durch den Abbau von Arbeitszeitkonten und die Verringerung der Leiharbeit ausgeschöpft waren, wurde schnell über die Einführung von Kurzarbeit nachgedacht. Hierzu schien es angesichts der Auftragslage und der prognostizierten ökonomischen Entwicklung keine sinnvolle und adäquate Alternative zu geben. Vielmehr wurde von allen Akteuren begrüßt, dass ohne Entlassungen ein beträchtlicher Teil der Personalkosten vorübergehend gesenkt werden konnte. Dennoch musste sehr schnell geklärt und ausgehandelt werden, unter welchen Bedingungen Kurzarbeit möglich wäre. Einige Unternehmen mussten sich erstmals mit dem Instrument befassen und waren auf Unterstützung und Informationen durch die Agentur für Arbeit angewiesen. Auch die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften boten entsprechende Beratungen an, die zum Teil stark in Anspruch genommen wurden. Einerseits ging es um die rechtlichen Voraussetzungen zur Beantragung der Kurzarbeit (Umfang und Dauer des Arbeitsausfalls, Abbau von Arbeitszeitguthaben und (Rest-)Urlaubsansprüchen usw.), andererseits um die betriebliche Ausgestaltung der Kurzarbeit (Ankündigungsfristen, betroffene Bereiche und Beschäftigte, Aufstockungszahlungen). Betriebsräte müssen Anträgen auf Kurzarbeit zustimmen. Sofern kein Betriebsrat vorhanden ist, muss die Zustimmung durch jeden einzelnen Beschäftigten erfolgen. Die Betriebs-

parteien waren also verpflichtet, einvernehmliche Regelungen herbeizuführen bzw. Kompromisse zu schließen. Nach der Prüfung von Alternativen zur Kurzarbeit wurden daher die konkreten Bedingungen verhandelt und teilweise Betriebsvereinbarungen über die Dauer der Kurzarbeit, die Aufstockungszahlungen usw. geschlossen. Dies alles geschah unter den oben genannten unsicheren Perspektiven über die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Die Nicht-Zustimmung zur Kurzarbeit hätte also in der Konsequenz auch Arbeitsplatzabbau oder Einkommensverringerungen bedeuten können. Retrospektiv beschrieben (fast) alle befragten Akteure die Verhandlung über und den Einsatz von Kurzarbeit als relativ konfliktfrei und erfolgreich. Dadurch seien die Unternehmen und Beschäftigten ‚mit einem blauen Auge durch die Krise‘ gekommen.

Die ‚externe Rahmung‘ der Kurzarbeit, also die klaren Vorgaben und Orientierungshilfen durch die Bundesagentur für Arbeit, entlasteten die betrieblichen Verhandlungen dabei von Konflikten über die konkrete Ausgestaltung. Die Handlungsspielräume waren begrenzt, sofern das für alle Seiten vorteilhafte Instrument genutzt werden sollte. Gleichwohl wurde zugestanden, dass mit der Einführung von Kurzarbeit zahlreiche Probleme aufgetreten sind, die so nicht vorausgesehen wurden. Dies ist zum Teil auf die geringen Erfahrungswerte mit diesem Instrument, also den niedrigen Kenntnisstand, zurückzuführen. Daneben gab es auch Hinweise, dass Kurzarbeit eine so viel versprechende und ‚bequeme‘ Maßnahme war, dass man sich über Risiken und Komplikationen zu wenig Gedanken gemacht habe. Insbesondere der administrative Aufwand und die Remanenzkosten wurden unterschätzt.<sup>12</sup> Durch die permanenten Auftragsschwankungen konnte nur ungenau vorausgesehen werden, in welchen Bereichen zu welchem Zeitpunkt welches Arbeitsvolumen anfallen würde. Die Einsatz- und Schichtplanung wurde dadurch erheblich erschwert und musste zum Teil sehr kurzfristig immer neuen Bedingungen angepasst werden, zumal ja die Bedingungen der Kurzarbeit (‚erheblicher Arbeitsausfall‘) erfüllt werden mussten. Bei hoch arbeitsteiliger Produktion kann die Aussetzung einzelner Schichten oder die Einstellung oder Reduzierung der Produktion für einen längeren Zeitraum – insbesondere wenn dies durch den oben beschriebenen Personalabbau begleitet ist – in

---

<sup>12</sup> Auch während der Kurzarbeit entstehen den Unternehmen Kosten. Neben den betriebsbezogenen Fixkosten zählen hierzu auch die Sozialversicherungsbeiträge der Beschäftigten und ggf. zusätzliche freiwillige Sozialleistungen oder Sonderzahlungen. Zudem fallen weiterhin Kosten für die Personalverwaltung an, die aufgrund des Abrechnungsaufwands mit der Agentur für Arbeit deutlich höher liegen als im ‚Normalbetrieb‘.

den Phasen, in denen gearbeitet wird, zu erheblicher Arbeitsverdichtung führen. Denn dann wird mit voller Auslastung produziert und bestimmte Tätigkeiten der Vor- und Nachbereitung müssen ggf. von den Beschäftigten zusätzlich erledigt werden. Auch kann es zu Nachholeffekten kommen. So berichteten einige der befragten Betriebsräte von Mehrarbeit und Überstunden direkt nach dem Ende der Kurzarbeit sowie von dem Eindruck, dass bedingt durch die Kurzarbeit „zwei Jahre lang wenig gemacht wurde“ und diese Produktionslücke „jetzt in drei Monaten rausgeholt werden“ solle.

In den meisten befragten Unternehmen des Automobilbereichs war die Kurzarbeit über das gesamte Jahr 2009 verteilt und wurde in eher geringem Umfang, d. h. meist tageweise, eingesetzt. Allerdings war der Umfang Schwankungen unterworfen. Im Speditionsbereich wurde Kurzarbeit insgesamt weniger eingesetzt und war – abgesehen von einem Unternehmen – auf wenige kurze Phasen begrenzt. Aufgrund der Konkurrenzsituation in der Containerlogistik sanken die Frachtraten, also die Preise für den Transport von Containern, deutlich. Da viele kleinere Speditionen deshalb nach kurzer Zeit Insolvenz anmelden mussten bzw. nicht mehr wirtschaftlich arbeiten konnten, erhielten die größeren Unternehmen (zu denen die befragten zählen) weiterhin – teilweise sehr kurzfristig – relativ viele Aufträge. Zudem wurden kaum mehr Subunternehmen beauftragt. Insgesamt verringerte sich die Anzahl der Fahrten daher nur geringfügig und Kurzarbeit bot sich als Instrument, das eine gewisse Planungssicherheit voraussetzt, kaum an.

Aus der Sicht der Beschäftigten stellt Kurzarbeit ein Mittel dar, bei vorübergehenden moderaten finanziellen Einbußen das Arbeitsverhältnis aufrecht zu erhalten. Die Vorteile gegenüber einer Entlassung oder dauerhaften Einkommenssenkungen liegen auf der Hand. Dennoch ist Kurzarbeit mit Risiken und Unsicherheiten verbunden, da bei Beantragung häufig nicht klar ist, wie lange und in welchem Umfang mit Kurzarbeit zu rechnen ist. Auch sind Bezieherinnen und Bezieher von Kurzarbeitergeld an Regeln der Agentur für Arbeit gebunden – sie können prinzipiell vorübergehend in andere Beschäftigung vermittelt werden und müssen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Kurzarbeitergeld wird aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung gewährt, die Kosten tragen somit die Versicherten. Auch wenn durch die Aufstockung durch den Arbeitgeber (und ggf. ergänzende Sozialtransfers, z.B. Wohngeld oder Arbeitslosengeld II) das Einkommensniveau nur geringfügig sinkt, zumal wenn die Kurzarbeit nur an wenigen Tagen im Monat eintritt und dafür ja zusätzliche Freizeit entsteht, bleibt Kurzarbeit ein individuell unsicherer Status. Einerseits weil die langfristige Per-

spektive und die Arbeitsplatzsicherheit in Frage steht, andererseits weil das ausgezahlte Entgelt nach Anzahl der Kurzarbeitstage schwanken und weil sich die Auszahlung verzögern kann oder weil das Kurzarbeitergeld im folgenden Jahr versteuert werden muss und aufgrund der Progression dadurch Nachzahlungen anfallen können (vgl. hierzu auch Detje u.a. 2011: 74ff.).

Kurzarbeit bedeutet für die Beschäftigten Arbeitszeitverkürzung bei teilweisem Lohnausgleich. Auch ohne die Inanspruchnahme von Kurzarbeit können betrieblich oder überbetrieblich Arbeitszeitverkürzungen – auch vorübergehend – vereinbart werden. In einem der befragten Unternehmen wurde hierzu ein Beschäftigungssicherungstarifvertrag abgeschlossen. Dabei wurde jedoch ein geringerer Lohnausgleich gewährt. Sowohl bei Kurzarbeit als auch bei kollektiver Arbeitszeitverkürzung wurde die zusätzliche Freizeit nicht durch alle Beschäftigten als Kompensation für ein geringeres Einkommen positiv bewertet. Einerseits bereitete es einem Teil der Beschäftigten Probleme, auch geringe Entgelteinbußen zu bewältigen. Andererseits fielen die entstehenden Freizeitphasen nicht zwangsläufig mit den gewünschten Freizeitphasen zusammen. Betriebsräte und Geschäftsführungen berichteten jedoch von einer sehr schnellen Gewöhnung an zusätzliche freie Tage und gewissen Schwierigkeiten, bei kurzfristigem zusätzlichem Arbeitsanfall während der Kurzarbeit, ‚freiwillige‘ Zusatzschichten besetzen zu können.

Zeiten, in denen weniger Arbeit anfällt und ggf. sogar Kurzarbeit eingesetzt wird, können zur Qualifizierung des vorhandenen Personals genutzt werden. Insbesondere bei Kurzarbeit gibt es für Unternehmen zusätzliche finanzielle Anreize, d. h. die Agentur für Arbeit übernimmt dann zusätzlich zum Kurzarbeitergeld auch die Sozialversicherungsbeiträge der Unternehmen.<sup>13</sup> Im Jahr 2009 wurden für Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit erhebliche Mittel bereitgestellt. Diese sind jedoch generell nur zu einem kleinen Teil ausgeschöpft worden (Heidemann 2010: 5).<sup>14</sup> Auch in den befragten Betrieben wurden nur in geringem Umfang Qualifizierungen während der Kurzarbeit durchgeführt. Zwar gab es einzelne Betriebe, die größere Anstrengungen unternommen haben, um geeignete Angebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen bzw. in Anspruch zu nehmen und auch in den

---

<sup>13</sup> Förderungsmöglichkeiten und -bedingungen werden von Messina/Heimann (2009) beschrieben. Sie geben darüber hinaus Hinweise auf sinnvolle Qualifizierungsformen und Beispiele der betrieblichen Umsetzung.

<sup>14</sup> „Von den eingeplanten Mitteln für die Weiterbildungsförderung bei Kurzarbeit von 150 Mio. EUR wurden lediglich 32 Mio. EUR umgesetzt“ (Bundesagentur für Arbeit 2010: 30).

anderen Unternehmen gab es vereinzelt diesbezügliche Aktivitäten. Insgesamt wurden die Möglichkeiten, die Zeiten der Kurzarbeit zur Weiterbildung zu nutzen, von Geschäftsführungen sowie von Betriebsräten als problematisch beschrieben. Das häufigste Argument bezog sich hierbei auf die zeitliche und inhaltliche Passung von auf dem Weiterbildungsmarkt verfügbaren Modulen. Einerseits zielt dies auf die nur schwer langfristig absehbare Dauer und Verteilung der Kurzarbeit bei einer gleichzeitig vorgegebenen Dauer und Lage der Qualifizierungsmodule. Andererseits wurde es als schwierig beschrieben, für bestimmte Gruppen von Beschäftigten überhaupt geeignete Qualifikationsziele und -programme zu definieren und dann auch Angebote hierfür zu finden. Insgesamt wurden zudem die zusätzlich entstehenden Kosten als negativer Faktor genannt, insbesondere bei einer unsicheren mittelfristigen ökonomischen Unternehmensperspektive. Ergänzend kommt hinzu, dass Maßnahmen für gering qualifizierte Beschäftigte, die durch die Arbeitsagentur gefördert werden, sich nicht auf betriebsbezogene Qualifizierungen beschränken dürfen, sondern auch allgemeine und arbeitsmarktbezogene Elemente aufweisen bzw. auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sein müssen (Heidemann 2010). In Unternehmen jedoch, die ohnehin Weiterbildungen vorgesehen hatten, wurden diese teilweise vorgezogen und die Kurzarbeit konnte somit genutzt werden, um die Umsetzung zu beschleunigen oder zu konkretisieren. Bei ihnen wurden auch ohne zusätzliche Förderung Zeiten mit geringer Auslastung genutzt, um Beschäftigte für weitere Aufgabenbereiche zu schulen oder die Qualitätsstandards zu verbessern.

#### **4.4 Sozialpartnerschaft in der Krise**

Wenngleich der Fokus dieser Untersuchung auf den betrieblichen Arbeitsbeziehungen liegt, lässt sich feststellen, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als überbetriebliche Akteure der Arbeitsbeziehungen während der Krise eine wichtige flankierende und stabilisierende Rolle gespielt haben. Zum einen haben sie einen maßgeblichen Einfluss auf die politische Gestaltung zentraler staatlicher Interventionen, etwa bei der Kurzarbeit, den Konjunkturpaketen etc., ausgeübt. Zum anderen wurden von ihnen moderate Tarifabschlüsse ausgehandelt, bereits beschlossene Erhöhungen verschoben oder die entsprechenden Regelungen bei betrieblichen Notlagen angepasst. Darüber hinaus haben sie die betrieblichen Akteure bei der Gestaltung und Umsetzung konkreter Krisenbewältigungsmaßnahmen beraten. Entsprechende Angebote, insbesondere hinsichtlich juristischer und ökonomischer Fragen, z. B. bei der Einführung von Kurzarbeit, wurden von den betrieblichen Akteuren in starkem Maße nachgefragt und u. a. durch die Agentur für Arbeit ergänzt. Ein weite-

rer Ansatz überbetrieblicher Akteure besteht in der Vernetzung von Unternehmen und Beschäftigten aus einzelnen Branchen. Hier finden Austausch- und Abstimmungsprozesse statt und es können Initiativen zur Förderung des Sektors entwickelt werden. Im Automobilbereiche bestehen solche Arbeitskreise/Netzwerke seit einigen Jahren sowohl für die Unternehmensseite<sup>15</sup> als auch bei der IG Metall Bremen.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der kooperativen Grundstimmung wurden auch auf der betrieblichen Ebene im Verlauf der Krise von und zwischen den Akteuren der Arbeitsbeziehungen auf vielfältige Weise Vereinbarungen getroffen, Konzepte erarbeitet, Diskussionen geführt und Maßnahmen ergriffen. In einem relativ kurzen Zeitraum mussten Entscheidungen getroffen und Kompromisse geschlossen werden, die in weniger unsicheren wirtschaftlichen Zeiten häufig erhebliche Konflikte auslösen und in hohem Maße umstritten und umkämpft sind. Bezüglich der konkret auf die Krise bezogenen Aktivitäten beschreiben die befragten Akteure die Zusammenarbeit als insgesamt positiv, verlässlich und lösungsorientiert. Die Einschätzung, dass ein solches gemeinsames, ‚partnerschaftliches‘ Krisenmanagement für die Bewältigung der Krise sinnvoller sei als ein gegenseitiges Blockieren durch Maximalforderungen und juristische Spitzfindigkeiten, scheinen die befragten Akteure relativ bald nach der Erkenntnis, dass der eigene Betrieb betroffen ist, entwickelt zu haben. Dies ist zum Teil auf die Einsicht zurückzuführen, dass die erheblichen wirtschaftlichen Probleme nur durch Zugeständnisse und Kompromisse bewältigt werden könnten, zu denen alle Beteiligten einen Beitrag leisten müssten. Daneben setzten die hochgradige Verunsicherung und die kurzfristigen Entscheidungsspielräume – immer unter der Befürchtung, dass es noch schlimmer werden könnte und ggf. auch Arbeitsplätze abgebaut werden müssten – die Akteure unter einen erheblichen Zeit- und Handlungsdruck. Damit verbunden war die Befürchtung, dass Nicht-Kooperation massive negative Konsequenzen für den Standort und die Belegschaften haben könnte.

Das Instrument der Kurzarbeit, das sich nach den ersten Maßnahmen der Nutzung von Arbeitszeitkonten und der Reduzierung der Leiharbeit, zur kurz- und mittelfristigen Entlastung des Unternehmens und zur Stabilisierung der Situation anbot, wurde deshalb akzeptiert, ohne mögliche negative Folgen zu problematisieren. Hierfür war einerseits ein gewisses Maß an Kooperation (Zustimmung durch BR) erforderlich,

---

<sup>15</sup> Rippe/Tholen (2008: 41, 75f.) benennen am Beispiel der Initiative der Industrie- und Handelskammern in der Metropolregion Bremen-Oldenburg ‚automotive nordwest‘ Chancen und Probleme der Vernetzung von Unternehmen.

andererseits konnten einige potentielle Konfliktthemen von vornherein ausgeklammert werden, da die rechtlichen Bedingungen und Umsetzungsmöglichkeiten durch die Bundesagentur für Arbeit klar umrissen sind. Das Dilemma für Betriebsräte, zwischen unternehmerischen Interessen und Belegschaftsinteressen moderieren zu müssen und Entscheidungen zu treffen, die zwar die Einkommens- und Arbeitsbedingungen negativ beeinflussen, aber gleichzeitig (voraussichtlich) für den langfristigen Arbeitsplatzerhalt unumgänglich waren (oder schienen), konnte dadurch jedoch nur partiell gelöst werden. Derartige Entscheidungen sind mit einer hohen Verantwortung für alle betrieblichen Akteure verbunden. Zeitdruck sowie scheinbare Alternativlosigkeit erleichtern sie nur vorübergehend, wenn die Beteiligung der Belegschaften sowie Transparenz hinsichtlich der ökonomischen und rechtlichen Lage nicht vollständig gegeben sind.

Betriebsräte sahen sich selbst als sehr wichtige Akteure in der Krise, die in die Verhandlungen über Kurzarbeit, über die konkrete Umsetzung von Sparmaßnahmen und über weitere Instrumente im Kontext der Krise die Interessen der Belegschaft einbringen und vertreten konnten. Dadurch konnten Kompromisse erarbeitet werden, die den Beitrag der verschiedenen Betriebsparteien zur Krisenbewältigung ausgleichend regeln konnten. Auch die meisten Geschäftsführungen betonten die konstruktive Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Mitunter deutet sich an, dass sich durch die gemeinsame Krisenerfahrung und Krisenbewältigung die Chancen verbessert zu haben scheinen, zukünftig eine bessere, vertrauensvollere und verlässlichere Basis für gemeinsame Themen und Probleme zu entwickeln. Dies gilt insbesondere in Unternehmen, in denen die Arbeitsbeziehungen in den vergangenen Jahren wenig stabil und teilweise sehr konfliktreich waren. Gegenseitiges Misstrauen, Machtdemonstrationen und der Vorwurf, überzogene Forderungen zu stellen, prägten vor der Krise in mehreren der befragten Unternehmen das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. In diesem Sinne fand während der Krise ein ‚aufeinander zugehen‘ statt.

Ob sich daraus nach der Krise stabile Formen der Kooperation ‚auf Augenhöhe‘ ergeben, kann angesichts des Untersuchungszeitraums nicht beurteilt werden. Mit dem schnellen Aufschwung nach der Krise deuteten sich jedoch sogleich die ersten neuen und die Wiederbelebung alter Konfliktthemen an – z. B. hinsichtlich der Kompensation für den Verzicht während der Krise oder bezüglich des zukünftigen Umfangs der Leiharbeit. Im Speditions- und Logistikbereich sind Betriebsräte und kollektive Interessenvertretungsstrukturen bisher wenig verbreitet. In den befragten Unterneh-



men haben sich die Betriebsräte erst kurz vor oder zu Beginn der Krise gegründet. In einem Fall geschah dies als Reaktion auf die damit verbundenen Ankündigungen der Geschäftsführungen, den Lohn kürzen zu wollen. Diese neuen Gremien waren sehr schnell mit vielfältigen Aufgaben und Entscheidungen konfrontiert und dadurch sehr stark gefordert, sich in rechtliche Bestimmungen einzuarbeiten sowie gemeinsame Positionen zu finden und zu artikulieren. Auch wenn seitens der Arbeitgeber nach wie vor eine große Skepsis hinsichtlich der Existenz und den Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten besteht, scheinen sie sich tendenziell ‚bewährt‘ zu haben. So war es auch für die Geschäftsführungen einfacher, nur einen Verhandlungspartner zu haben und nicht einzelvertragliche Regelungen schließen zu müssen. Dennoch besteht die grundsätzliche Ablehnung verbindlicher Strukturen und insbesondere auch von Gewerkschaften fort. Neben politischen Argumenten gegen ‚die Roten‘ werden auch finanzielle Aspekte genannt und die Befürchtung geäußert, dass die (der eigenen Wahrnehmung nach) guten persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten dadurch beschädigt werden könnten. Der damit angedeutete Wandel des Betriebsklimas wird von Betriebsräten zwar auch gesehen, aber eher auf andere Entwicklungen zurückgeführt, z. B. die schnelle Expansion der Unternehmen vor der Krise. Sie sehen eher positive Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen (z. B. hinsichtlich der Arbeits- und Lenkzeiten) zu verbessern (bzw. einzuhalten) und sich über die Perspektiven des Unternehmens und der Beschäftigung zu verständigen.

Betriebsräte stehen in gewisser Weise zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Das bedeutet auch, dass sie den Beschäftigten gegenüber Verhandlungsergebnisse vermitteln und ihre Position dazu erläutern müssen und schon im Vorfeld ggf. Beteiligungs- und Meinungsbildungsprozesse moderieren. Dies kann dem ‚Betriebsfrieden‘ sehr dienlich sein und zu weitgehend akzeptierten und damit auch leichter umsetzbaren Ergebnissen führen. Jedoch befinden sich Betriebsräte damit unter Umständen in einer unangenehmen Rolle: Individuelle und kollektive Beschäftigteninteressen sind nicht immer mit den Interessen der Geschäftsführung in Einklang zu bringen; Geschäftsführungen werfen Betriebsräten gelegentlich vor, eigene (oder Gewerkschafts-)Interessen zu vertreten und nicht diejenigen der Belegschaft; Beschäftigte misstrauen teilweise den Betriebsräten, weil sie entweder zu wenig kompromissbereit sind (und damit dem Unternehmen schaden könnten) oder zu sehr die Interessen der Geschäftsführung im Blick haben. Die ‚Interessen der Geschäftsführung‘ sind dabei nicht immer eindeutig klar. Kurz- und langfristige Unternehmensziele, die Einbindung in Konzernstrukturen und Wertschöpfungsketten, Vorgaben durch Banken,

Kunden und arbeitsrechtliche sowie tarifvertragliche Bestimmungen können sich widersprechen und engen die Spielräume von Geschäftsführungen, Werk- und Standortleitungen erheblich ein. Sparpotentiale können dadurch häufig am einfachsten und umfangreichsten bei den Beschäftigten erreicht und durchgesetzt werden. Wenn Personal jedoch als ‚Manövriermasse‘ betrachtet wird und hier negative Veränderungen vorgenommen werden, andere Unternehmensbereiche jedoch keinen ‚Beitrag‘ zur Konsolidierung leisten müssen, erregt das den Unmut mancher Betriebsräte und Belegschaften.

In der Krise scheint die Einschätzung, dass die betrieblichen Akteure gemeinsam tragfähige Lösungen erarbeiten und aushandeln können, bei allen Beteiligten überwogen zu haben. Daraus kann die Erkenntnis folgen, dass ‚man sich gegenseitig braucht‘, um die besten Kompromisse zu finden und so langfristig erfolgreiche Unternehmenspolitik zu betreiben. Das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien hat sich in den befragten Unternehmen tendenziell eher verbessert. Es konnte durch Transparenz und Kommunikation sowie den Austausch über Chancen, Risiken und Unsicherheiten ein höheres Maß an Vertrauen aufgebaut werden. Dadurch hat sich auch die Motivation erhöht, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Ob sich dies jedoch über die Krise hinaus erhalten lässt, ist zu bezweifeln. Sobald ‚zur Tagesordnung‘ zurückgekehrt wurde, traten die weiterhin bestehenden Konfliktlinien wieder in den Vordergrund. Die Krise kann in diesem Sinne als ‚Ausnahme‘ betrachtet werden, in der die Akteure zusammenrückten, Konfrontationen vermieden wurden und an einem Strang gezogen wurde, um die vorübergehende Unsicherheit zu bewältigen. Das gemeinsame Interesse, den Standort zu erhalten, bleibt zwar bestehen und ist ohnehin Grundlage der Zusammenarbeit und Kompromissfindung. Die Bedingungen dafür und die Verteilung von Gewinnen, Risiken und Lasten sind jedoch weiterhin umstritten. Die implizit in jeder betrieblichen Verhandlung vorhandene Drohung, im Extremfall den Standort zu schließen, die Arbeitsplätze zu verlagern oder Kündigungen auszusprechen und stattdessen beispielsweise verstärkt Leiharbeit einzusetzen, wurde angesichts der Krise durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die betrieblichen Kennzahlen untermauert und somit realistischer. Im akuten Krisenszenario war die Nicht-Zustimmung durch Betriebsräte mit erheblichen Risiken für die Beschäftigten verbunden. Daher war allen Beteiligten etwa während der Verhandlungen über Kurzarbeit klar, dass am Ende zugestimmt werden würde. Zwar konnten zugunsten der Beschäftigten Verbesserungen ausgehandelt werden, aber die zwischenzeitlich erhofften ‚Zugeständnisse‘ seitens der Unternehmen (z.B. hinsichtlich des langfristigen Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen, zukünftige Begrenzung der Leih-

arbeit, Ausweitung und Absicherung von Mitbestimmungsrechten) konnten kaum erreicht werden. Gleichwohl wurden einige der Forderungen bzw. Ankündigungen der Geschäftsführungen nicht umgesetzt, teilweise auch durch die Intervention der Betriebsräte. So standen Kündigungen und Einkommenskürzungen in fast allen Unternehmen zwischenzeitlich auf der Agenda, wurden aber nur in geringem Maße tatsächlich durchgeführt. Ob dies nun auf die Kompromissbereitschaft der Betriebsräte in anderen Fragen, eine Veränderung der wirtschaftlichen Erwartungen oder staatliche Interventionen zurückzuführen ist oder ob es sich bei den Ankündigungen ohnehin eher um ‚Drohungen‘ zur Erreichung von Zustimmung zu anderen Maßnahmen handelte, kann nicht zweifelsfrei rekonstruiert werden. Hätte die Krise jedoch länger angedauert und sich weiter verschärft, wären wohl auch deutlichere Einschnitte erforderlich gewesen, die ggf. den eingeschlagenen Weg einer weitgehend partnerschaftlich-konsensuellen Krisenbewältigung in Frage gestellt hätten.

## 5 Fazit und Perspektiven

Im Nachhinein betrachtet war der Verlauf der Krise weit weniger dramatisch, als zu ihrem Beginn angenommen wurde. Viele Befürchtungen – Massenentlassungen, Insolvenzen, Wohlstandsverluste – sind nicht eingetreten. Dazu hat das betriebliche Krisenmanagement einen wichtigen Beitrag geleistet. Das Gefühl, relativ glimpflich durch die Krise gekommen zu sein und ihre Folgen nicht so sehr gespürt zu haben, wie man angenommen hatte, herrscht bei den befragten Akteuren deutlich vor. Teilweise ist damit eine Unsicherheit verbunden, ob es überhaupt eine richtige Krise gab und die getroffenen Maßnahmen nicht vielleicht sogar überzogen waren. Dies könnte – so eine mehrfach geäußerte Einschätzung – zu einer falschen Bewertung möglicher nächster Krisen führen. Da es diesmal so gut gelaufen sei, brauche man sich demnach keine weiteren Gedanken über die grundlegenden Probleme der deutschen Wirtschaft machen (z. B. Exportüberschuss oder die schleppende Binnennachfrage) und die zwischenzeitlich diagnostizierten Veränderungsnotwendigkeiten, etwa hinsichtlich einer ökologischen Modernisierung von Produkten und Produktionsprozessen, seien in den Hintergrund getreten (vgl. auch Detje u.a. 2011: 133ff.).

Erklärtes Ziel von Politik, Wirtschaft und Verbänden war es, in der Krise Beschäftigung zu erhalten und Betrieben das Überleben zu sichern. Dieses Ziel wurde in den untersuchten Betrieben erreicht. Vor allem in der Automobil(zuliefer)industrie wurde hierzu in erster Linie das Instrument Kurzarbeit genutzt, um auf Entlassungen verzichten zu können. Als Motive wurden dabei neben betriebswirtschaftlichen Kosten

und negativen Effekten auf das Betriebsklima, die solche Entlassungen mit sich bringen, in erster Linie auch genannt, die vorhandenen Fachkräfte und ihr für einen reibungslosen Betriebsablauf erforderliches Wissen für das Unternehmen zu erhalten. Gleichwohl wurde die Zahl der Beschäftigten nach unten angepasst, indem frei werdende Stellen nicht neu besetzt und die flexiblen Randbelegschaften reduziert wurden. Hierzu zählen befristet Beschäftigte, Arbeitskräfte aus der Arbeitnehmerüberlassung und – besonders im Speditionsgewerbe – der Einsatz von Subunternehmen. Zwar wurde befürchtet, bei einer länger anhaltenden Krise auch Kündigungen vornehmen zu müssen, die Stammbeschaften wurden jedoch durch den Abbau der Randbelegschaften und Kurzarbeit bis auf vereinzelte Ausnahmen vor solchen Szenarien geschützt. Es deutet sich an, dass aus diesen Erfahrungen der Schluss gezogen wird, nach der Krise verstärkt auf den Ausbau von Randbelegschaften zu setzen. Für viele Geschäftsführungen hat sich der Einsatz von Leiharbeit, befristeter Beschäftigung und anderer atypischer Arbeitsverhältnisse insofern ‚bewährt‘, als das dadurch die Arbeitsplätze der fest Angestellten kaum bedroht waren und das Unternehmen in einem gewissen Rahmen relativ schnell und flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren konnte. Geschäftsführungen signalisieren daher, zukünftig eine solche Flexibilisierung der Belegschaften voranzutreiben, um auf eine mögliche nächste Krise noch besser vorbereitet zu sein. Dass die Zahl von Zeitarbeitskräften nach der Krise bereits mit ca. 900.000 deutlich das Vor-Krisenniveau übersteigt, kann als Indiz dafür verstanden werden, dass eine solche forcierte Flexibilisierung nun nach der Krise umgesetzt wird. Bei den befragten Betriebsräten wurde zwar Verständnis für die unsichere Situation von befristet Beschäftigten oder Leiharbeitskräften deutlich. Die insbesondere mit ungleicher Entlohnung und hoher Fluktuation verbundenen Probleme – sowohl für die Unternehmen selbst aber auch für die Beschäftigten und natürlich vor allem die unter diesen flexiblen Bedingungen Arbeitenden – wurden dabei jedoch vorübergehend aus dem betrieblichen Alltag verdrängt. Nicht-Verlängerung und Nicht-Übernahme von befristet Beschäftigten oder die ‚Abmeldung‘ von Zeitarbeitskräften wurden als notwendige „Bauernopfer“ in Kauf genommen, um die ‚Kernmannschaft‘ abzusichern (vgl. auch Detje u.a. 2011: 73). Inwieweit diese Haltung vorübergehender Natur ist oder sie sich langfristig in den Köpfen und Handlungsstrategien auch von Betriebsräten festsetzt, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschließend geklärt werden. Sie würde aber die Erfolgsaussichten gewerkschaftlicher Strategien zur Begrenzung von Leiharbeit immens eintrüben.

Das betriebliche Krisenmanagement wird von den befragten Akteuren – und zwar Geschäftsführungen und Betriebsräte gleichermaßen – insgesamt als überwiegend lösungsorientiert, partnerschaftlich und erfolgreich beschrieben. Man habe ‚auf Augenhöhe‘ Kompromisse gefunden und zur Sicherung der Beschäftigung und des Unternehmens tragfähige Lösungen erarbeitet. Die kollektiven Arrangements der Arbeitsbeziehungen hätten einen wichtigen Beitrag geleistet und das deutsche Modell der Interessenaushandlung positiv bestätigt.

Betriebsräte sehen sich selbst als wichtige Akteure während der Krise, die sowohl zur Wahrung des Betriebsfriedens als auch zur Stabilisierung der ökonomischen Situation beigetragen haben. Durch ihre Kompromissbereitschaft und das Einbringen eigener Vorschläge konnten Arbeitsplätze und Standorte erhalten werden. Und sie haben bewiesen, dass in Krisensituationen auf sie Verlass ist. Dadurch hat sich der eigenen Wahrnehmung nach die Verhandlungsposition mindestens vorübergehend verbessert. Es habe sich gezeigt, dass ausreichende Kommunikation, ehrliche Informationen und faire Verhandlungsangebote zu sinnvollen Lösungen und einer gerechteren Lastenverteilung führen können.

Allerdings wurden Möglichkeiten nicht genutzt, die Arbeitsbeziehungen auf eine neue Basis zu stellen, indem etwa Mitspracherechte erweitert sowie beteiligungsorientierte Prozesse verstärkt und in Vereinbarungen fixiert wurden. Gewerkschaften hatten zwischenzeitlich erhofft, im Gegenzug für Zugeständnisse entsprechende Regelungen durchsetzen zu können. So wird abzuwarten sein, ob die weitgehend gemeinsam und konsensuell gemeisterte Krise nachhaltige Spuren in der Interaktions- und Aushandlungskultur zwischen den beteiligten Akteuren hinterlassen wird.

Insgesamt ist damit ein ambivalentes Fazit zu ziehen. Die Ziele von Beschäftigungssicherung und Vermeidung von Insolvenzen wurden weitgehend erreicht. Allerdings ist nicht ausgeschlossen, dass die Erfahrungen der Krise, ‚noch mal mit einem blauen Auge davon gekommen‘ zu sein, dazu führen, dass sich die schon in den letzten Jahren und Jahrzehnten vollziehende Polarisierung von abschmelzenden Stammbelegschaften und sich ausweitenden flexiblen Randbelegschaften fortsetzt oder noch verstärkt. Auch scheinen sich die institutionellen Regelungen der deutschen Arbeitsbeziehungen bewährt zu haben. Eine langfristig stärkere Positionierung der betrieblichen und überbetrieblichen Vertretung der Interessen von Arbeitnehmern bedeutet dies aber nicht zwingend. Darüber hinaus sind weitere Chancen nicht genutzt worden, die sich gerade bei einer so weitreichenden Finanz- und Wirtschaftskrise hätten eröffnen können. Der internationale Vergleich zeigt zwar, dass die deutsche Wirt-

schaft offensichtlich – wie gewünscht – insgesamt ‚gestärkt aus der Krise‘ hervorgegangen ist. Jedoch wurden Zeiten der Kurzarbeit nicht genutzt, um zukünftig erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Ebenso haben Antworten auf grundlegende Fragen etwa nach einer stärkeren Regulierung der (internationalen) Finanzmärkte, nach einer Reform der aus den Fugen geratenen ‚sozialen Marktwirtschaft‘ mit einer Neujustierung der Verteilungsquote zwischen Einkommen aus abhängiger Beschäftigung und Unternehmensgewinnen oder nach einer ökologischen-sozialen Wende des Produktionsmodells bisher keine Konturen annehmen können.

## 6 Literatur

- Barthel, Klaus u.a. (2010): *Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor*. Diskussionspapier. WISO-Diskurs Dezember 2010. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- BAW (2010): *IAB-Betriebspanel Bremen 2009. Wie stehen die Bremer Betriebe in der Krise da – Welche Wirkungen hat die Krise auf die Betriebe und wie gehen sie damit um. Endbericht*. Bremen: BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung GmbH.
- Bogedan, Claudia; Brehmer, Wolfram; Herzog-Stein, Alexander (2009): *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009*. Düsseldorf.
- Bogedan, Claudia; Brehmer, Wolfram; Seifert, Hartmut (2011): Wie krisenfest sind betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung? In: *WSI-Mitteilungen* 2/2011: 51-59
- Bundesagentur für Arbeit (2010): *Kurs halten in stürmischen Zeiten. Geschäftsbericht 2009*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): *Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Mai 2011*. Nürnberg.
- Bundesregierung (2009): Regierungserklärung der Bundeskanzlerin zu den Maßnahmen der Bundesregierung zur Stärkung von Wachstum und Beschäftigung, 14.01.2009. [http://www.bundesregierung.de/nn\\_774/Content/DE/Regierungserklaerung/2009/2009-01-14-regierungserklaerung.html](http://www.bundesregierung.de/nn_774/Content/DE/Regierungserklaerung/2009/2009-01-14-regierungserklaerung.html)
- BAP (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister); IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2011): *IW-Zeitarbeitsindex. BAP-Umfrage Mai 2011 (Welle 44) – IW-Fortschreibung*. [http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2011/BAP-Bericht\\_\\_Welle\\_44\\_20110613.pdf](http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2011/BAP-Bericht__Welle_44_20110613.pdf)
- Dehnen, Veronika; Wannöffel, Manfred (2009): Was können Arbeitnehmerinteressenvertretungen aus der Krise der Automobilindustrie lernen? Handlungsoptionen in der Finanz-, Wirtschafts- und Autokrise. In: Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hg.) (2009): *Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen*. Hamburg: VSA: 135-154.
- Destatis (2011): *Deutsche Wirtschaft. 4. Quartal 2010*. Wiesbaden.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): *Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Deutsche Bundesbank/Eurosystem (2009): *Die Wirtschaftslage in Deutschland im Sommer 2009*. Monatsbericht 8/2009.
- DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2009): *Wirtschaftslage und Erwartungen. Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Jahresbeginn 2009*. Berlin: DIHK.

- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2010): „Arbeitsrecht: Kettenverträge statt Kündigungsschutz.“ *Böckler-Impuls 5/2010*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Heidemann, Winfried (2010): *Qualifizierung in Kurzarbeit. Archiv Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Kurzauswertungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Online-Publikation: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_qualifizierung\\_kurzarbeit.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_qualifizierung_kurzarbeit.pdf)
- Hering, Ekbert (Hg.) (2009): *Taschenbuch für Wirtschaftsingenieure*. 2. Auflage. München: Hanser.
- Hohendanner, Christian (2010): „Befristete Arbeitsverträge zwischen Auf- und Abschwing. Unsichere Zeiten, Unsichere Verträge?“ in: *IAB-Kurzbericht 14/2010*.
- Hollmann, Reiner (2008): *Job-Motor Logistik? Eine Analyse der Beschäftigungsentwicklung in Niedersachsen, der Region Hannover sowie der Landeshauptstadt Hannover*. Hannover: Qubic.
- IW-Köln (2011): „Mehr befristete Beschäftigung: Nur ein statistisches Problem“. In: *IW-Nachrichten* 24. Februar 2011. <http://www.iwkoeln.de/default.aspx?tabID123&ArticleID=30895>
- IWH (Institut für Wirtschaftsforschung Halle) (2009): Prognose-Update des IWH: Konjunkturelle Talfahrt hält vorerst an. IWH-Pressemitteilung 16/2009. <http://www.iwh-halle.de/d/publik/presse/16-09.pdf>
- Messina, Caterina; Heimann, Claus (2009): Qualifizieren in der Krise. In: Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hg.) (2009): *Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen*. Hamburg: VSA: 121-134.
- Müller-Jentsch, Walther 2007: *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rippe, Julia; Tholen, Jochen (2008): *Die Automobilindustrie und ihre Zulieferer. Beschäftigung und Verflechtungsbeziehungen in der Metropolregion Bremen-Oldenburg. Abschlussbericht*. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen.
- Sachverständigenrat (2008): *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Die Finanzkrise meistern – die Wachstumskräfte stärken. Jahresgutachten 2008/09*. Wiesbaden.
- Sachverständigenrat (2009): *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen. Jahresgutachten 2009/10*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011a): Volumenindex des Auftragseingangs, Verarbeitendes Gewerbe Originalwert und Trend. Stand: 8. März 2011. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/Auftragseingangsindex/Content100/kae211graf0.psm1>
- Statistisches Bundesamt (2011b): Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Arbeitslose. Stand: 5. April 2011. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Arbeitsmarkt/ArbeitsmarktdatenBA/ArbeitsmarktdatenBA.psm1>



- 
- Witzel, Andreas (1985): „Das problemzentrierte Interview“, in: Jüttemann, Gerd (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim, Basel: Beltz: 227-306.
- Zapf, Ines; Brehmer, Wolfram (2010): „Flexibilität in der Wirtschaftskrise. Arbeitszeitkonten haben sich bewährt.“ *IAB-Kurzbericht 22/2010*.
- Zapf, Ines; Herzog-Stein, Alexandra (2011): Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der großen Rezession. In: *WSI-Mitteilungen 2/2011*: 60-68.

## **Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft**

Nr. 1

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Neue Governance-Formen in Wirtschaft, Arbeit und Stadt/Region.

Nr. 2

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Der Wandel maritimer Strukturen.

Nr. 3

Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen/Kühn, Manuel (2009): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 4

Baumheier, Ulrike/Schwarzer, Thomas (2009): Neue Ansätze der Vernetzung durch Quartierszentren in Bremen.

Nr. 5

Warsewa, Günter (2010): Evaluation und Optimierung institutioneller Praktiken der Beratung und Förderung von Existenzgründerinnen.

Nr. 6

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen (2010): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 7

Baumheier, Ulrike/Fortmann, Claudia/Warsewa, Günter (2010): Schulen in lokalen Bildungs- und Integrationsnetzwerken.

Nr. 8

Sommer, Jörg/Wehlau Diana (2010): Governance der Politikberatung in der deutschen Rentenpolitik.

Nr. 9

Fortmann, Claudia/von Rittern, Roy/Warsewa, Günter (2011): Zum Umgang mit Diversität und Heterogenität in Bildungslandschaften.

Nr. 10

Klöpper, Arne/Holtrup, André (2011) Ambivalenzen betrieblicher Krisenbewältigung.