

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

ORGANISATORISCHER WANDEL, BESCHÄFTIGUNGS-  
SITUATION UND INTERESSENVERTRETUNG DER  
ARBEITSKRÄFTE IM BETRIEB

Bericht über Entwicklungen in der BRD

Fritz Böhle

unter Mitarbeit von Klaus Düll

München, Juli 1982

V/5UR-85-DE

**Diese Untersuchung wurde als Teil des Forschungs- und Aktionsprogramms über die Entwicklung des Arbeitsmarktes finanziert. Die vorgelegten Analysen und Ergebnisse geben nicht unbedingt die Ansichten der Kommission wieder und beinhalten keinerlei besondere Verpflichtungen in bezug auf die Arbeitsmarktpolitik oder eine andere Politik.**

Anfragen bezüglich der Untersuchung sind an folgende Anschrift zu richten : Generaldirektion für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Bildung - Abteilung V/A/1 - Kommission der Europäischen Gemeinschaften - 200, rue de la Loi - 1049 - Brüssel.

## Z U S A M M E N F A S S U N G



## 1. Problemstellung

1.1. Stagnierende Entwicklungen auf den Absatzmärkten und ein Überangebot von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt haben in den Ländern der EG dazu geführt, daß der technische Wandel in der industriellen Produktion und in der Verwaltung weit mehr als in der Vergangenheit die Beschäftigungssicherheit bedroht. Hierauf richten sich auch die berechtigten Sorgen der Gewerkschaften beim Einsatz neuer Technologien.

1.2. Neben quantitativen Auswirkungen des technischen Wandels zeigen sich aber auch gravierende qualitative Veränderungen der Personalstruktur in den Betrieben; diese sind weniger auf einer allgemeinen makro-ökonomischen Ebene sichtbar und identifizierbar, sie werden eher auf der Mikro-Ebene im Rahmen des einzelbetrieblichen Personaleinsatzes und der Personalselektion wirksam. Die Betriebe können durch selektiven Personalabbau oder durch Austausch von Arbeitskräften gegenüber dem Arbeitsmarkt die betriebliche Personalstruktur verbessern und Arbeitskräfte ausgliedern, die in ihrer Leistungsfähigkeit, in ihrer Qualifikation, ihrem Arbeitsverhalten u.ä. den betrieblichen Anforderungen nicht (bzw. nicht mehr) entsprechen.

1.3. Technische Innovationen führen nicht unmittelbar zu personalen Veränderungen im Betrieb. Diese werden vielmehr bestimmt durch die Voraussetzungen, die Ziele und die Instrumente der betrieblichen Personalpolitik. Es ist geradezu ein Prinzip betrieblicher Personalpolitik, sich bei der Anpassung des Personals an veränderte externe und interne Bedingungen einen möglichst großen Gestaltungsspielraum offenzuhalten. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, Auswirkungen des technischen Wandels auf die Beschäftigung von konkreten betrieblichen Umstellungsmaßnahmen abzukoppeln, so daß technisch-organisatorische Veränderungen in der betrieblichen Praxis nicht unmittelbar als Ursachen für personalpolitische Maßnahmen (Personalabbau, Personalselektion) in Erscheinung treten.

1.4. In der vorliegenden Untersuchung wurde folgenden Fragen nachgegangen: In welcher Weise ist die Interessenvertretung der Arbeitskräfte gegenwärtig mit solchen personalpolitischen Maßnahmen beim Personalabbau und der Personalselektion konfrontiert? Und welche Schwächen des Systems der Interessenvertretung werden dabei sichtbar?

1.5. Der Untersuchungsbericht konzentriert sich auf Entwicklungen in der BRD, mit Schwerpunkt auf dem Bereich der Metallindustrie; Anlage und Durchführung der Untersuchung erfolgten jedoch unter dem Gesichtspunkt des internationalen Vergleichs. Der Bericht beruht auf einer umfangreichen Auswertung vorliegender empirischer Untersuchungen und Veröffentlichungen zu betrieblichen Maßnahmen zum Beschäftigungsabbau, von Materialien aus Fallstudien und Expertengesprächen des ISF München sowie in begrenztem Umfang auf eigenen Erhebungen im Rahmen dieser Untersuchung. Letztere beinhalteten Expertengespräche mit Vertretern des Betriebsrats in fünf Betrieben unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Produktions- und Personalstruktur. Außerdem wurden die empirischen Befunde mit etwa 30 Betriebsräten sowie mit Vertretern von Gewerkschaftsorganisationen im Rahmen gewerkschaftlicher Bildungsveranstaltungen überprüft.

Die Untersuchung erhebt nicht den Anspruch, ein umfassendes Bild der Entwicklungen in der BRD zu geben. Ihre Absicht ist es, einige Entwicklungen aufzuzeigen, die nach den vorliegenden empirischen Befunden wichtige Probleme für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in der BRD beinhalten.

## 2. Ergebnisse der Untersuchung

### 2.1. Allgemeine Merkmale betrieblicher Strategien bei Maßnahmen zum Personalabbau und Probleme der Interessenvertretung

2.1.1. Ein wichtiges Kennzeichen der Entwicklung in der BRD seit Mitte der 70er Jahre scheint zu sein: Betriebliche Strategien bei der Durchsetzung personeller Veränderungen zielen darauf ab, den

Einfluß der Interessenvertretung möglichst weitgehend zu neutralisieren. Die Betriebe versuchen einerseits, "offene Konflikte" mit der Interessenvertretung zu vermeiden, sind andererseits aber bestrebt, deren Einfluß so zu beschränken und zu steuern, daß die Durchsetzung betrieblicher Interessen nicht wesentlich behindert wird.

2.1.2. Auf diesem Hintergrund sind seit Mitte der 70er Jahre besonders zwei Merkmale betrieblicher Personalpolitik hervorzuheben:

Obwohl umfangreiche technisch-organisatorische Veränderungen stattfinden, treten sie als Ursachen für Maßnahmen zum Personalabbau kaum in Erscheinung. Im Vordergrund stehen ökonomische Begründungen (Verschlechterung der Auftragslage usw.) sowie die Ausgliederung von Arbeitskräften aus "individuellen Gründen" (d.h. personen- und verhaltensbedingte Entlassungen und "freiwillige" Fluktuation). Diese Entwicklung ist wesentlich als ein Ergebnis betrieblicher Strategien zu werten, die darauf abzielen, personalpolitische Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen abzukoppeln.

Bei Maßnahmen zu Personalabbau und -austausch erfolgt die Ausgliederung der Arbeitskräfte nur teilweise über explizite Entlassungen. Die Personalselektion richtet sich nur zum Teil nach "formalisierten" Auswahlkriterien; sie wird in hohem Maße durch informelle Praktiken des Personaleinsatzes auf Produktionsebene direkt oder indirekt gesteuert.

2.1.3. Für die Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb beinhalten diese Entwicklungen vor allem zwei Probleme:

Für die Auseinandersetzung mit personellen Folgen des technisch-organisatorischen Wandels sind gerade jene personalpolitischen Maßnahmen der Betriebe von Bedeutung, die in der betrieblichen Praxis nicht unmittelbar in Zusammenhang mit konkreten technisch-organisatorischen Veränderungen stehen (bzw. hiervon abgekoppelt werden).

Insbesondere informelle Praktiken von Personaleinsatz und -selektion sind weitgehend aus dem Einflußbereich der Interessenvertretung ausgrenzt.

## 2.2. Personalselektion im Rahmen ökonomisch begründeter Maßnahmen zum Personalabbau

2.2.1. Die Betriebe nutzen personalpolitische Maßnahmen, die durch eine Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage ausgelöst werden, zugleich dazu, die personellen Voraussetzungen für technisch-organisatorische Veränderungen zu schaffen und zu verbessern, und zwar in zweifacher Weise: Beim quantitativen Personalabbau verfolgen die Betriebe das Interesse, den Einsatz von Arbeitskraft im betrieblichen Arbeitsprozeß knapp zu halten. Dadurch gelingt es, quantitative Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen (insbesondere beim Einsatz neuer Produktionstechniken) im Vorfeld abzufangen und gewissermaßen durch die Praxis des Personaleinsatzes zu "antizipieren". Zum anderen nutzen die Betriebe den verknüpften Personaleinsatz dazu, durch eine gezielte Selektion des Personals Voraussetzungen für gesteigerte Leistungsanforderungen und/oder besondere personelle Voraussetzungen für den Einsatz neuer Produktionstechniken zu schaffen. Dabei unterliegen die Betriebe zwar gewissen Beschränkungen, die sie aber in mehrfacher Weise umgehen können:

2.2.2. Sofern die Betriebe Entlassungen in größerem Umfang vornehmen (Massenentlassungen), unterliegen sie der Pflicht, diese beim zuständigen Arbeitsamt unter Einhaltung bestimmter Fristen anzuziegen. Ferner können sich Beschränkungen durch die Interessenvertretung ergeben:

Die Interessenvertretung kann darauf hinwirken, daß anstelle von Entlassungen Kurzarbeit eingeführt wird.

Im Rahmen eines "Interessenausgleichs" können die Betriebe zur Bezahlung von Abfindungssummen sowie insbesondere zur Berücksichtigung "sozialer Kriterien" (Familienstand, Dauer der Betriebszu-

gehörigkeit und Alter) bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitskräfte verpflichtet werden (Sozialplan).

Neben "Massenentlassungen" wenden die Betriebe bei einem ökonomisch begründeten Personalabbau jedoch noch andere personalpolitische Maßnahmen an, die sich speziell auf die Ausgliederung älterer Arbeitskräfte sowie die Vermeidung expliziter Entlassungen (Kündigungen) richten:

2.2.3. Zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte nutzen die Betriebe insbesondere die in der Arbeitslosen- und Rentenversicherung geschaffene Möglichkeit zur vorzeitigen Verrentung. Nach einem Jahr Arbeitslosigkeit können Arbeitskräfte bereits mit 60 Jahren eine vorgezogene Rente erhalten. Arbeitskräften im Alter von 59 Jahren wird von den Betrieben das Angebot gemacht, das Arbeitslosengeld an das letzte monatliche Nettoeinkommen bis zur Rente auszugleichen; teilweise wird auch ein Ausgleich für die durch die vorgezogene Pensionierung eintretende Rentenminderung angeboten. Zumeist muß der vorzeitigen Verrentung im konkreten Fall von der Betriebsleitung zugestimmt werden. Dadurch ist es dem Betrieb möglich, auch innerhalb der älteren Arbeitskräfte eine gezielte Selektion vorzunehmen. Mit der vorzeitigen Verrentung umgehen die Betriebe nicht nur die Pflicht zur Berücksichtigung "sozialer Kriterien" bei Entlassungen, sondern vor allem auch besondere tarifvertragliche Regelungen zum Beschäftigungsschutz älterer Arbeitskräfte.

2.2.4. Ein "altersunspezifisches" Instrument zur Umgehung von expliziten Entlassungen sind "Aufhebungsverträge". Sie wurden vor allem bei größer dimensionierten personellen Veränderungen, wie sie in der Automobilindustrie 1974/75 stattfanden, angewandt. Obwohl Aufhebungsverträge in der Regel den Beschäftigten generell angeboten werden, können die Betriebe dennoch die Personalselektion in mehrfacher Weise steuern, insbesondere durch

Regelungen, die die Aufhebungsverträge im konkreten Fall von der Zustimmung der Betriebsleitung abhängig machen;

Begrenzung des Angebots von Aufhebungsverträgen auf bestimmte Arbeitskräftegruppen (bzw. unterschiedliche Gewichtung) sowie

"Feinsteuerung" der Wirkung von Aufhebungsverträgen durch Vorgesetzte im Rahmen des Personaleinsatzes (informelle Praktiken, Personalselektion; vgl. ausführlicher unter 3.).

2.2.5. Im Normalfall führen weder die vorzeitige Verrentung noch Aufhebungsverträge zu Konflikten mit der Interessenvertretung. Ausschlaggebend dafür scheint, daß sich hieraus auch aus der Sicht der Betriebsräte gewisse Vorteile bei der Bewältigung personeller Veränderungen ergeben:

Bei der Berücksichtigung "sozialer Kriterien" im Rahmen von Massenentlassungen können ältere Arbeitskräfte von der Interessenvertretung nur zu Lasten jüngerer Arbeitskräfte geschützt werden. Ferner hat der Betriebsrat kaum Einfluß auf Erhaltung oder Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere (leistungsgeminderte) Arbeitskräfte. Daher erscheint in der betrieblichen Praxis die vorzeitige Verrentung auch den Betriebsräten vielfach als die "bessere Alternative".

Sofern Entlassungen nicht grundsätzlich zu vermeiden sind, verhindert eine - zumindest formal - freiwillige Ausgliederung ein Aufbrechen "offener Konflikte". Ein wichtiger Verhandlungspunkt für den Betriebsrat ist die "Offenheit" von Aufhebungsverträgen.

Ein wichtiges Problem für die Interessenvertretung ist, daß die betriebliche "Feinsteuerung" der Wirkung von Aufhebungsverträgen im Rahmen des Personaleinsatzes weitgehend ihrem Einfluß entzogen ist. So kann sie kaum verhindern, daß speziell "schwache Arbeitskräftegruppen" (d.h. insbesondere Arbeitskräfte, die in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind oder Arbeitskräfte, denen der Verlust des Arbeitsplatzes am ehesten "zumutbar" erscheint (wie z.B. Ausländern)) in besonderer Weise von Maßnahmen zum Personalabbau betroffen sind.

### 2.3. Ausgliederung aus "individuellen Gründen" und Personalselektion

2.3.1. Wichtige personalpolitische Instrumente der Betriebe zur Ausgliederung von Arbeitskräften aus "individuellen Gründen" sind "personen- und verhaltensbedingte Kündigungen" sowie die gezielte Beeinflussung "freiwilliger Fluktuation". Sie stehen vielfach in engem Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte". Diese treten jedoch in der betrieblichen Praxis nicht als Ursachen für die Ausgliederung von Arbeitskräften unmittelbar in Erscheinung. Die Selektion erfolgt hierbei insbesondere nach Leistungsfähigkeit, Qualifikation und Arbeitsverhalten.

2.3.2. Die Betriebe nutzen personen- und verhaltensbedingte Kündigungen zur Bewältigung personeller Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen, indem sie sowohl die Entstehung als auch den Nachweis von Kündigungsgründen gezielt beeinflussen; und zwar insbesondere durch

Verschärfung von Leistungskontrollen und knappe personelle Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen;

restriktive Auslegung und verschärzte Kontrolle der Arbeitsordnung.

Bereits geringfügige Abweichungen vom geforderten Arbeitsverhalten (z.B. Unpünktlichkeit oder häufige Fehlzeiten) sowie Mängel in der Arbeitsleistung werden zu Gründen für "personen- und verhaltensbedingte" Kündigungen.

2.3.3. Die "freiwillige Fluktuation" wird von den Betrieben insbesondere durch informelle Praktiken des Personaleinsatzes auf Produktionsebene gesteuert und beeinflusst. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die unmittelbaren Vorgesetzten auf Produktions-ebene. Wichtige personalpolitische Praktiken sind:

die Marginalisierung (leistungsschwächerer) Arbeitskräfte im Rahmen unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit ("Selbstreinigung") sowie des flexiblen Arbeitseinsatzes;

die Marginalisierung von Arbeitskräften durch Versetzungen zwischen Abteilungen (Randbelegschaft);

individuelle Anreize zur Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses, verbunden mit der gezielten Beeinflussung der betroffenen Arbeitskräfte durch die unmittelbaren Vorgesetzten sowie durch Vertreter des betrieblichen Personalmanagements.

2.3.4. Für die Interessenvertretung im Betrieb ergibt sich hieraus ein zentrales Problem: Der Schwerpunkt ihrer Einflußmöglichkeiten liegt auf mittleren und höheren Ebenen des Managements und konzentriert sich auf die Festlegung allgemeiner "Rahmenbedingungen" für Arbeitsorganisation, Entlohnung und Personaleinsatz. Die konkrete Gestaltung von Arbeitsanforderungen, Arbeitseinsatz usw. auf Produktionsebene ist demgegenüber weitgehend aus dem Einfluß- und Aktivitätsbereich der Interessenvertretung ausgegrenzt. Dies hat zur Folge, daß informelle Praktiken der Personalselektion im Normalfall nicht dem Einfluß und der Kontrolle des Betriebsrats unterliegen. Damit können die Betriebe gezielt seinen Einfluß dort, wo er gesetzlich abgesicherte Einflußmöglichkeiten hat, steuern und neutralisieren. Bei Kündigungen (aus personen- und verhaltensbedingten Gründen) oder bei einer "freiwilligen" Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses wird der Betriebsrat mit Fakten konfrontiert, die er nachträglich kaum mehr beeinflussen und korrigieren kann. Gleches gilt vielfach auch für Versetzungen zwischen einzelnen Abteilungen.

### 3. Folgerungen für den internationalen Vergleich

3.1. Bei einem Vergleich mit Entwicklungen in anderen Ländern der EG (insbesondere Frankreich, Italien und Großbritannien) wäre insbesondere der Frage nachzugehen, in welcher Weise die Betriebe auch in diesen Ländern bestrebt sind, personalpolitische Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen abzukoppeln und in welcher Weise ihnen dies möglich ist.

3.2. In dieser Perspektive wären folgende Punkte von Interesse:

- die Bedeutung informeller Praktiken der Personalselektion im Rahmen des Personaleinsatzes auf Produktionsebene und deren Kontrolle und Beeinflussung durch die Interessenvertretung;
- die Auswirkungen informeller Senioritätsregeln auf die betriebliche Personalselektion;
- die Bedeutung "personen- und verhaltensbedingter Kündigungen" als personalpolitisches Instrument für die Betriebe bei der Bevältigung eines durch betriebliche Veränderungen hervorgerufenen Personalabbaus und die Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung hierauf sowie
- die Entwicklung und Verbreitung anderer als der in der BRD herausgestellten Formen des Personalabbaus und der Personalselektion (z.B. Leiharbeit).



## U N T E R S U C H U N G S B E R I C H T



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Einleitung	1
A. Problemstellung	1
B. Ausgangsüberlegungen	4
II. Ausgliederung aus ökonomischen Gründen und Personalselektion	13
A. Ökonomische Ursachen als Anlaß und Vorwand für personalpolitische Maßnahmen	13
B. Betriebliche Praktiken der Ausgliederung und der Personalselektion	15
1. Individuelle Entlassungen aus "dringenden betrieblichen Erfordernissen"	16
2. Personalselektion im Rahmen von Sozialplänen	18
3. Besondere personalpolitische Maßnahmen zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte	21
4. Personalselektion im Rahmen von Aufhebungsverträgen	29
C. Probleme für die Interessenvertretung	35
1. Vermeidung von Entlassungen	35
2. Einfluß bei Sozialplänen	37
3. Einfluß bei der Ausgliederung älterer Arbeitskräfte	38
4. Einfluß bei Aufhebungsverträgen	40
5. Latente Konfliktträchtigkeit personalpolitischer Maßnahmen aus ökonomischen Gründen	44
III. Ausgliederung aus "individuellen" Gründen und Personalselektion	47
A. Rationalisierungsmaßnahmen und Personalpolitik der "kleinen Schritte"	47
B. Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen	49
1. Spezielle Aktionen zur "Reinigung der Belegschaft"	52
2. Verschärfung von Leistungskontrollen und knappe personelle Besetzung	53
3. Restriktivere Auslegung der Arbeitsordnung und verschärftete Kontrolle des Arbeitsverhaltens	54

Seite

C. Personalselektion durch gezielte Steuerung "freiwilliger" Fluktuation	56
1. Steuerung der Fluktuation bei flexiblem Arbeitseinsatz	58
2. Marginalisierung von Arbeitskräften durch Versetzungen zwischen Abteilungen	60
3. Kombination von individuellen Anreizen und Repressionen	63
D. Probleme für die Interessenvertretung	64
1. Einfluß auf die Steuerung "freiwilliger" Fluktuation	65
2. Einfluß auf personen- und verhaltensbedingte Kündigungen	67
IV. Folgerungen für den internationalen Vergleich	72
(1) Informelle Praktiken der Personalselektion im Rahmen des Personaleinsatzes	72
(2) Die Wirkungen betriebsinterner "Senioritätsregeln"	73
(3) Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen	74
(4) "Andere" Formen des Personalabbaus und der Personalselektion	75
Literaturverzeichnis	76

## I. Einleitung

### A. Problemstellung

Unter den Bedingungen anhaltender Rezession und steigender Arbeitslosigkeit wächst in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft die Sorge um die Auswirkungen neuer Technologien auf die Beschäftigung. In der innergewerkschaftlichen Diskussion haben sich Industrieroberer, Montageautomaten, flexible Fertigungssysteme etc. den Ruf von "Job-Killern" erworben, noch bevor sie massiv in der Produktion eingesetzt wurden.

Nun besitzen solche Befürchtungen - wie auch die Ergebnisse erster empirischer Untersuchungen (Mickler u.a. 1981) zeigen - fraglos einen berechtigten Kern. Allerdings besteht in der öffentlichen Diskussion die gefährliche Tendenz, einen unmittelbaren Kausalzusammenhang zwischen dem Einsatz neuer Technologien und realen Freisetzung von Beschäftigten zu unterstellen.

Für die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung um die Auswirkungen des technischen Wandels auf die Beschäftigung scheinen uns in der gegenwärtigen Situation vor allem die drei folgenden Zusammenhänge von besonderer Bedeutung zu sein:

(1) Seit Mitte der 70er Jahre haben sich für die Betriebe in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft die Bedingungen für technische und organisatorische Veränderungen in zweifacher Weise gewandelt:

- o Den Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität stehen gleichzeitig stagnierende Entwicklungen auf den Absatzmärkten gegenüber; dies hat zur Folge, daß tendenziell der Personalbedarf in den Betrieben quantitativ eher sinkt als gleich bleibt oder gar steigt, wie dies für die vorhergehenden Phasen des wirtschaftlichen Wachstums in vielen Ländern der Europäischen Gemeinschaft der Fall war.

- Die allgemeine Beschäftigungssituation führt zu einem Überangebot an Arbeitskraft, wodurch sich die Position der Betriebe auf dem Arbeitsmarkt tendenziell verbessert hat; hierdurch ist für sie auch der Personalaustausch gegenüber dem Arbeitsmarkt leichter geworden.

Diese Entwicklungen bringen mit sich, daß der technische Wandel in der industriellen Produktion und in der Verwaltung weit mehr als in der Vergangenheit zu einer Bedrohung der Beschäftigungssicherheit führt. Hierauf richten sich auch die berechtigten Sorgen der Gewerkschaften. Ergänzend ist jedoch zu berücksichtigen:

- (2) Neben quantitativen Auswirkungen des technischen Wandels zeigen sich auch gravierende qualitative Veränderungen der Personalstruktur in den Betrieben; diese sind aber weniger auf einer allgemeinen makro-ökonomischen Ebene sichtbar und identifizierbar, sie werden eher auf der Mikro-Ebene im Rahmen des einzelbetrieblichen Personaleinsatzes und der Personalselektion wirksam. Durch einen selektiven Personalabbau oder durch einen gezielten Austausch von Arbeitskräften gegenüber dem Arbeitsmarkt ist es den Betrieben möglich, die betriebliche Personalstruktur zu verbessern und Arbeitskräfte auszugliedern, die in ihrer Leistungsfähigkeit, in Qualifikation, Arbeitsverhalten u.ä. den betrieblichen Anforderungen nicht (bzw. nicht mehr) entsprechen.
- (3) Technische Innovationen führen nicht unmittelbar zu personellen Veränderungen im Betrieb. Diese werden vielmehr bestimmt durch die Voraussetzungen, die Ziele und die Instrumente der betrieblichen Personalpolitik. Es ist geradezu ein Prinzip betrieblicher Personalpolitik, sich bei der Personalanpassung an veränderte externe und interne Bedingungen einen möglichst großen Gestaltungsspielraum offenzuhalten. Dies beinhaltet die Möglichkeit, die Auswirkungen des technischen Wandels auf die Beschäftigung von konkreten betrieblichen Umstellungsmaßnahmen abzukoppeln, so daß technisch-organisatorische Veränderungen in der betrieblichen Praxis nicht unmittelbar als Ursachen für personalpolitische Maßnahmen (Personalabbau, Personalselektion) in Erscheinung treten.

Die genannten drei Zusammenhänge stellen die Interessenvertretung der Beschäftigten in den Betrieben vor neue Probleme:

Bei der Auseinandersetzung mit technisch-organisatorischen Veränderungen stellt sich nun - weit schärfer als in der Vergangenheit - nicht nur das Problem einer allgemeinen Bedrohung der Beschäftigungssicherheit. Besonders problematisch ist vielmehr der Schutz schwacher Arbeitskräftegruppen, die von betrieblichen Maßnahmen der Personalselektion im Rahmen des Personalabbaus besonders betroffen sind.

In der vorliegenden Untersuchung soll folgenden Fragen nachgegangen werden:

- In welcher Weise sieht sich die Interessenvertretung der Arbeitskräfte gegenwärtig mit unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen beim Personalabbau und bei der Personalselektion konfrontiert?
- Und welche Schwächen des Systems der Interessenvertretung werden dabei sichtbar?

Die Klärung dieser Fragen ist in vielfacher Weise von hoher gesellschaftspolitischer Bedeutung: Die betriebliche Personalselektion hat entscheidende Auswirkungen auf eine Reihe aktueller gesellschaftspolitischer Probleme - und zwar sowohl auf deren Entstehung wie auch auf deren Bewältigung. Zu nennen sind insbesondere strukturelle Probleme auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitsmarktsegmentation, Problemgruppen usw.), Gefährdungen der Gesundheit im Arbeitsprozeß (vorzeitiger Verschleiß der Leistungsfähigkeit, Frühverrentung etc.) sowie auch die Konfliktträgtheit industrieller Beziehungen.

Der hier vorgelegte Bericht konzentriert sich auf Entwicklungen in der BRD; Anlage und Durchführung der Untersuchung erfolgten jedoch unter dem Gesichtspunkt des internationalen Vergleichs. Der Bericht beruht auf einer umfangreichen Auswertung empirischer Untersuchungen und Veröffentlichungen zu betrieblichen Maßnahmen

zum Beschäftigungsabbau, von Materialien aus Fallstudien und Expertengesprächen des ISF München sowie eigener Erhebungen im Rahmen dieser Untersuchung. Letztere beinhalteten Expertengespräche mit Vertretern des Betriebsrats in fünf Betrieben unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Produktions- und Personalstrukturen.

Es handelte sich um einen Großkonzern der Elektroindustrie, einen mittleren Großbetrieb des Maschinenbaus, einen Mittelbetrieb der feinmechanischen Industrie, einen mittleren Großbetrieb der Elektroindustrie und um einen Großbetrieb des Verlagswesens. In allen Fällen fanden in der Vergangenheit sowie zum Zeitpunkt der Untersuchung technisch-organisatorische Veränderungen und Maßnahmen zu Personalabbau und Personalaustausch statt oder standen unmittelbar bevor.

Außerdem wurden unsere Befunde mit etwa 30 Betriebsräten sowie mit Vertretern von Gewerkschaftsorganisationen im Rahmen gewerkschaftlicher Bildungsveranstaltungen überprüft.

Die Untersuchung erhebt nicht den Anspruch, ein umfassendes Bild der Entwicklungen in der BRD zu geben. Ihre Absicht ist es, einige Entwicklungen aufzuzeigen, die nach den vorliegenden empirischen Befunden wichtige Probleme für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in der BRD beinhalten.

## B. Ausgangsüberlegungen

Folgende Überlegungen sind für Anlage und Durchführung der vorliegenden Untersuchung maßgeblich:

### (1) Betriebliche Nutzung von Arbeitskraft und Personalselektion:

Die Personalselektion ist ein zentrales strategisches Instrument der Betriebe, um die innerbetrieblichen Arbeitskräftestrukturen an veränderte qualitative Anforderungen des Personaleinsatzes anzupassen. So soll einerseits die Eingangsselektion sicherstellen, daß die im Betrieb benötigten Qualifikationen einsetzbar sind und die gestellten betrieblichen Leistungsnormen im Arbeitsprozeß erfüllt werden können. Andererseits richtet sich das Interesse bei der Selektion im Rahmen der Ausgliederung von Arbeitskräften auf solche Arbeitskräftegruppen, die über Qualifikationen verfügen, die entweder im Betrieb nicht mehr benötigt werden und/oder den

betrieblichen Leistungsanforderungen nicht oder nicht mehr genügen. Zugleich soll mit Hilfe von Maßnahmen der Personalselektion – vor allem bei Beschäftigtenabbau in größerem Umfang – verhindert werden, daß Arbeitskräftegruppen abwandern, an deren Weiterbeschäftigung ein besonderes betriebliches Interesse besteht. Die Betriebe sind bestrebt, bei der Durchsetzung dieses Interesses die entsprechenden Maßnahmen ausschließlich ihrer eigenen Kontrolle zu unterwerfen und von Einflußnahmen der Interessenvertretung der Arbeitskräfte nach Möglichkeit freizuhalten. Unter den veränderten Rahmenbedingungen für technisch-organisatorische Veränderungen sind dabei Maßnahmen der Personalselektion bei der Ausgliederung von Arbeitskräften (bzw. bei ihrem Austausch auf dem Arbeitsmarkt) für die Betriebe von besonderer Bedeutung.

(2) Betriebliche Strategien gegenüber der Interessenvertretung der Arbeitskräfte: Wenn sie personelle Veränderungen durchsetzen wollen, stehen die Betriebe einerseits vor dem Problem, Beschränkungen möglichst zu vermeiden, die sich aus Zugeständnissen an die Interessenvertretung ergeben (bzw. ergeben können); andererseits müssen sie Konflikte mit der Interessenvertretung vermeiden, die die Durchsetzung personeller Veränderungen gefährden könnten.

Um dieses Problem zu bewältigen, können die Betriebe unterschiedliche Strategien entwickeln. Allgemein kann unterschieden werden zwischen Strategien der Abwehr, der Neutralisierung und der Nutzung des Einflusses der Interessenvertretung.

Strategien der Abwehr zielen darauf ab, den Einfluß der Interessenvertretung offensiv auszuschalten oder zumindest zurückzudrängen. Strategien der Neutralisierung richten sich darauf, zwar Zugeständnisse an die Interessenvertretung zu machen, gleichzeitig aber deren Einfluß zu unterlaufen und vorzusteuern. Strategien der Nutzung wollen mit Hilfe des Einflusses der Interessenvertretung die Durchsetzung betrieblicher Interessen abstützen (vgl. Böhle, Deiß 1980).

Ein wichtiges Kennzeichen der Entwicklung in der BRD seit Mitte der 70er Jahre scheint uns zu sein: Betriebliche Strategien bei der Durchsetzung personeller Veränderungen zielen darauf ab, den

Einfluß der Interessenvertretung möglichst weitgehend zu neutralisieren, d.h. die Betriebe versuchen, "offene Konflikte" mit der Interessenvertretung zu vermeiden, sind andererseits aber bestrebt, deren Einfluß so zu beschränken und zu steuern, daß er die Durchsetzung betrieblicher Interessen nicht wesentlich behindert.

Betrachtet man auf diesem Hintergrund die konkrete Ausprägung betrieblicher Maßnahmen zum Personalabbau, so sind seit Mitte der 70er Jahre besonders zwei Merkmale betrieblicher Personalpolitik hervorzuheben:

- o Obwohl umfangreiche technisch-organisatorische Veränderungen stattfinden, treten sie als Ursachen für Maßnahmen zum Personalabbau kaum in Erscheinung. Im Vordergrund stehen ökonomische Begründungen (Verschlechterung der Auftragslage usw.) sowie die Ausgliederung von Arbeitskräften aus "individuellen Gründen" (d.h. personen- und verhaltensbedingte Entlassungen und auch freiwillige Fluktuation). Diese Entwicklung ist wesentlich als Ergebnis betrieblicher Strategien zu werten, die darauf abzielen, personalpolitische Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen abzukoppeln.
- o Bei Maßnahmen zu Personalabbau und -austausch erfolgt die Ausgliederung der Arbeitskräfte nur teilweise über explizite Entlassungen. Die Personalselektion richtet sich nur zum Teil nach "formalisierten" Auswahlkriterien; sie wird in hohem Maße durch informelle Praktiken des Personaleinsatzes auf Produktionsebene direkt oder indirekt gesteuert.

### (3) Probleme für die Interessenvertretung

Für die Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb sind die skizzierten Entwicklungen vor allem mit den folgenden Konsequenzen verbunden:

- o Bei der Auseinandersetzung mit personellen Folgen des technisch-organisatorischen Wandels sind gerade jene personalpolitischen

Maßnahmen der Betriebe von Bedeutung, die in der betrieblichen Praxis nicht unmittelbar in Zusammenhang mit konkreten technisch-organisatorischen Veränderungen stehen (bzw. hiervon abgekoppelt werden). Auf solchen Praktiken der Ausgliederung und Personalselektion liegt daher ein Schwerpunkt unserer Untersuchung.

- Die Interessenvertretung hat auf eine Reihe betrieblicher Praktiken zu Ausgliederung und Selektion der Arbeitskräfte keinen wirksamen Einfluß. Insbesondere informelle Praktiken von Personaleinsatz und -selektion sind weitgehend aus ihrem Einflußbereich ausgegrenzt. Die für sie damit verbundenen Probleme bilden ebenfalls einen Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung.

Die betrieblichen Strategien bei der Durchsetzung personeller Veränderungen werden wesentlich beeinflußt und ermöglicht durch drei Merkmale der Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb: Ihr Einfluß auf personalpolitische Maßnahmen ist unterschiedlich, je nachdem,

- welche Ursachen für die Ausgliederung von Arbeitskräften ausschlaggebend sind bzw. von den Betrieben als Begründung angegeben werden (z.B. "betriebliche Ursachen" oder "individuelle" Ursachen, die in der Person oder im Verhalten des Arbeitnehmers liegen) und
- mit welchen Instrumenten die Betriebe eine Ausgliederung von Arbeitskräften durchsetzen (z.B. explizite Entlassung oder Anreize für ein "freiwilliges" Ausscheiden);
- darüber hinaus unterliegen einzelne personalpolitische Maßnahmen jeweils nur punktuell und ausschnittsweise dem Einfluß der Interessenvertretung (z.B. beim innerbetrieblichen Personaleinsatz nur Versetzungen, nicht aber Umsetzungen im Arbeitsprozeß).

Der Einfluß der Interessenvertretung ist somit in hohem Grade "partikularisiert".<sup>1)</sup>

Daraus ergibt sich, daß für die Betriebe die Durchsetzungschancen für personalpolitische Maßnahmen – etwas vereinfacht ausgedrückt – zwischen den folgenden zwei Polen liegen:

- o Personalpolitische Maßnahmen sind um so eher durchsetzbar, als sie individuell begründet werden können und eine explizite Kündigung durch den Betrieb vermieden werden kann (Extremfall: "freiwillige" Fluktuation).
- o Personalpolitische Maßnahmen unterliegen um so mehr dem Einfluß der Interessenvertretung und sind um so mehr konfliktträchtig, als sie durch betriebliche Erfordernisse begründet werden und in expliziten Entlassungen ihren Niederschlag finden (Extremfall: Massenentlassungen infolge technisch-organisatorischer Veränderungen). Allerdings sind auch in diesem Fall die Möglichkeiten der Interessenvertretung, die Ausgliederung von Arbeitskräften zu verhindern, sehr begrenzt. Ihr Einfluß richtet sich im wesentlichen auf die Entschädigung bei Auflösung eines Beschäftigungsverhältnisses, auf die zeitlichen Fristen, innerhalb derer personelle Veränderungen vom Betrieb durchgesetzt werden können, sowie teilweise auch auf die Selektion der Arbeitskräfte.

Wichtige strategische Ansatzpunkte für die Betriebe, den Einfluß der Interessenvertretung zu neutralisieren, sind daher:

- o die betriebliche Begründung für personalpolitische Maßnahmen gegenüber den Beschäftigten und deren Interessenvertretung und
- o die betrieblichen Instrumente, mit deren Hilfe eine Ausgliederung und Selektion der Arbeitskräfte herbeigeführt und durchgesetzt wird.

---

1) Vgl. zu diesem Merkmal der Institutionalisierung kollektiver Interessenvertretung im Betrieb und auf überbetrieblicher Ebene und seiner Bedeutung für betriebliche Strategien zur Neutralisierung des Einflusses der Interessenvertretung generell Böhle, Deiß 1980, S. 237 ff.).

Bevor wir im einzelnen die betrieblichen Praktiken der Ausgliederung von Arbeitskräften und der Personalselektion darstellen, sei kurz noch ein Merkmal der Entwicklungen im System industrieller Beziehungen in der BRD hervorgehoben; es erscheint uns in besonderer Weise für das betriebliche Interesse ausschlaggebend, personalpolitische Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen abzukoppeln.

- (4) Bedrohung der Stabilität des Systems industrieller Beziehungen durch personelle Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen?
- 

Speziell in international vergleichender Perspektive ist hervorzuheben: Betriebliche Strategien zur Entkoppelung personalpolitischer Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen richteten sich in der BRD nicht in erster Linie gegen den manifesten und faktisch durchgesetzten Widerstand der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung gegen technisch-organisatorische Veränderungen. Ein wesentlicher Effekt ist vielmehr, daß hierdurch eine mögliche Gefährdung wichtiger Voraussetzungen für die Stabilität des Systems industrieller Beziehungen auch unter veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen "abgefangen" wird.

- (a) Bis Ende der 60er Jahre wurden technisch-organisatorische Veränderungen von den Gewerkschaften als notwendige Voraussetzung für die Verbesserung der Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten eingeschätzt (Steigerung der Produktivität wie auch Verbesserung der Arbeitsbedingungen); folglich sollten technisch-organisatorische Veränderungen auch nicht behindert werden. Die gewerkschaftlichen Forderungen beschränkten sich im wesentlichen auf die Sicherung von Beschäftigungsmöglichkeiten und von Verdienst. Auf dem Hintergrund der allgemeinen wirtschaftlichen Expansion geriet dies kaum in Gegensatz zu betrieblichen Interessen, wodurch eine vergleichsweise konfliktlose Durchsetzung technisch-organisatorischer Veränderungen möglich wurde (vgl. hierzu z.B. Weltz 1976 und 1977).

Seit Anfang der 70er Jahre entstand jedoch eine zunehmend kritischere Haltung der Gewerkschaften gegenüber den Auswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen (z.B. Gesundheitsverschleiß durch steigende Leistungsanforderungen, Dequalifizierung, steigende psychisch-nervliche Belastungen u.ä.), die unter anderem ihren Ausdruck in der Forderung nach einer "Humanisierung der Arbeit" gefunden hat. Auf dem Hintergrund der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit seit Mitte der 70er Jahre wurde schließlich zunehmend der Konflikt zwischen dem betrieblichen Interesse an der Steigerung der Produktivität einerseits und der Vernichtung von Beschäftigungsmöglichkeiten andererseits zu einem zentralen Thema der gewerkschaftspolitischen Auseinandersetzung. Damit verbinden sich auch eine Bedrohung wichtiger Voraussetzungen für die bisherige Stabilität des Systems industrieller Beziehungen in der BRD und die vergleichsweise konfliktlose Durchsetzung technisch-organisatorischer Veränderungen in der Vergangenheit. Diese Gefahr wird jedoch entscheidend vermindert, indem technisch-organisatorische Veränderungen selbst nicht unmittelbar als Ursachen für die Bedrohung der Beschäftigungssicherheit in Erscheinung treten; hierdurch können die Betriebe auch unter veränderten Rahmenbedingungen darlegen, daß technisch-organisatorische Veränderungen die Beschäftigungssicherheit nicht gefährden.

(b) Weiterhin ist nicht zu unterschätzen, daß die Betriebe auf diese Weise bestimmte gesetzliche und tarifvertraglich abgesicherte Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung auf personelle Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen unterlaufen:

Seit Mitte der 60er Jahre richten sich die Bestrebungen der Gewerkschaften verstärkt auf eine Verbesserung des Schutzes der Beschäftigten bei technisch-organisatorischen Veränderungen, was insbesondere seinen Niederschlag in den "Rationalisierungsschutzabkommen" gefunden hat. Obwohl deren Wirksamkeit nicht überschätzt<sup>1)</sup>

---

1) Das Schwerpunkt von Rationalisierungsschutzabkommen liegt auf der Abmilderung bestimmter "negativer Folgen" von technisch-organisatorischen Veränderungen (insbesondere Entlassungen); sie richten sich nicht auf die Gestaltung technisch-organisatorischer Veränderungen selbst; sie richten sich auch nur auf bestimmte Arbeitskräftegruppen (ältere Arbeitskräfte mit einer vergleichsweise hohen Dauer der Betriebszugehörigkeit); vgl. Böhle/Lutz 1974, Kohl 1977, Klees 1981, S. 42.

werden darf, ist andererseits seit Mitte der 70er Jahre die Bedrohung der Beschäftigungssicherheit - worauf sich Rationalisierungsschutzabkommen schwergewichtig richten - zu einem zentralen Thema gewerkschaftspolitischer Auseinandersetzung wie auch der Interessenvertretung im Betrieb geworden.<sup>1)</sup>

Wenn technisch-organisatorische Veränderungen in der betrieblichen Praxis nicht (bzw. nicht mehr oder nur mehr begrenzt) als Ursachen für personalpolitische Maßnahmen in Erscheinung treten (d.h. wenn Maßnahmen zum Personalabbau von den Betrieben anderweitig begründet werden), laufen auch Rationalisierungsschutzabkommen "ins Leere" und können von der Interessenvertretung im Betrieb nicht dazu genutzt werden, negative Auswirkungen personeller Veränderungen einzuschränken.<sup>2)</sup>

Die Betriebe unterlaufen damit ferner die gesetzliche Verpflichtung, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über personelle Folgen bei technisch-organisatorischen Veränderungen zu informieren (vgl. § 111 BetrVG), da technisch-organisatorische Veränderungen nicht als Ursachen für personalpolitische Maßnahmen in Erscheinung treten. Vielfach werden zwar Informationen über technisch-organisatorische Veränderungen gegeben, zugleich aber mit der Zusicherung verknüpft, daß sich daraus keine Bedrohung der Beschäftigungssicherheit ergibt.(Da personelle Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen "anderweitig" erledigt werden, stimmt dies dann de facto mit der betrieblichen Praxis überein.) Daher ist es der Interessenvertretung nicht möglich, sich frühzeitig und präventiv mit personellen Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen zu befassen, d.h. insbesondere die Arbeitskräfte im Betrieb hierüber rechtzeitig zu informieren und Strategien zur Vermeidung negativer Auswirkungen zu entwickeln.

---

1) Bis Mitte der 70er Jahre waren Entlassungen bei technisch-organisatorischen Veränderungen, insbesondere bei den geschützten Arbeitskräftegruppen, vergleichsweise selten, so daß die Rationalisierungsschutzabkommen weitgehend die betriebliche Praxis bestätigten.

2) Etwa finanzielle Kompensation bei Entlassungen, Verpflichtung der Betriebe zu innerbetrieblicher Versetzung sowie ggf. Umschulung von Arbeitskräften anstelle von Entlassungen; Verpflichtung der Betriebe, die Betriebsräte über personelle Veränderungen bei technisch-organisatorischen Veränderungen zu informieren und darüber zu beraten.

Wie dargelegt, stehen im Vordergrund der folgenden Darstellung personalpolitische Maßnahmen der Betriebe, die von konkreten technisch-organisatorischen Veränderungen in der betrieblichen Praxis abgekoppelt sind, mit deren Hilfe aber zugleich personelle Folgen des technisch-organisatorischen Wandels bewältigt (bzw. mitbewältigt) werden. Wir behandeln zunächst ökonomisch begründete personalpolitische Maßnahmen der Betriebe (Abschnitt II) und daran anschließend personalpolitische Maßnahmen, die vorwiegend durch individuelle, in der Person oder im Verhalten der Arbeitnehmer liegende Ursachen begründet sind (bzw. werden) (Abschnitt III). Es werden jeweils unterschiedliche betriebliche Praktiken der Ausgliederung und Selektion von Arbeitskräften dargestellt sowie die damit verbundenen Einflußmöglichkeiten und - insbesondere - Probleme der Interessenvertretung aufgezeigt. Abschließend werden einige Fragen entwickelt, denen in einer zweiten Phase des Projekts in einem internationalen Vergleich nachgegangen werden soll (Abschnitt IV).

## II. Ausgliederung aus ökonomischen Gründen und Personalselektion

### A. Ökonomische Ursachen als Anlaß und Vorwand für personalpolitische Maßnahmen

(1) Die Betriebe nutzen personalpolitische Maßnahmen, die durch eine Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage ausgelöst werden, zugleich dazu, die personellen Voraussetzungen für technisch-organisatorische Veränderungen zu schaffen und zu verbessern, und zwar in zweifacher Weise: Beim quantitativen Personalabbau verfolgen die Betriebe das Interesse, den Einsatz von Arbeitskraft im betrieblichen Arbeitsprozeß knapp zu halten. Dadurch gelingt es, quantitative Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen (insbesondere beim Einsatz neuer Produktionstechniken) im Vorfeld abzufangen und gewissermaßen durch die Praxis des Personaleinsatzes zu "antizipieren". Zum anderen nutzen die Betriebe die Verknappung des Personaleinsatzes dazu, durch eine gezielte Selektion des Personals Voraussetzungen für eine Steigerung der Leistungsanforderungen und/oder besondere personelle Voraussetzungen für den Einsatz neuer Produktionstechniken zu schaffen. Die Verbesserung personeller Voraussetzungen für die Durchsetzung technisch-organisatorischer Veränderungen muß dabei kein explizites und intendiertes betrieblich-strategisches Ziel sein. Ausschlaggebend können in der betrieblichen Praxis auch Kriterien für die Personalselektion sein, die nach bisherigen Erfahrungen eine Verbesserung der qualitativen Struktur der Belegschaft sowie effizientere Nutzung der Arbeitskräfte (z.B. durch Reduzierung von Personalüberhängen) begünstigen, womit jedoch faktisch auch die Voraussetzungen für technisch-organisatorische Veränderungen verbessert werden.

Exemplarisch hierfür sind die größer dimensionierten und vergleichsweise spektakulären Formen des Personalabbaus, wie sie in der Automobilindustrie Anfang und Mitte der 70er Jahre erfolgt sind. Bei der Mehrzahl der Automobilbetriebe der BRD wurden die Belegschaften im Zeitraum von 1971 bis Mitte 1975 um ca. 30 % verringert. Die Maßnahmen zum Personalabbau wurden hier in erster Linie durch massive Veränderungen auf dem Absatzmarkt ausgelöst (vgl. z.B. Schultz-Wild 1978, S. 181 ff.). Im Anschluß an den Personalabbau erfolgten jedoch zugleich auch betriebliche Maßnahmen zu

einer weiteren Mechanisierung und Automatisierung sowie arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Im Unterschied zu den Veränderungen auf dem Absatzmarkt ergaben sich hieraus jedoch in der betrieblichen Praxis keine umfassenderen und unmittelbar wirksamen Maßnahmen zum Beschäftigungsabbau (vgl. z.B. Hildebrandt 1976).

Aber auch dann, wenn technisch-organisatorische Veränderungen "parallel" zu ökonomisch bedingten Maßnahmen des Personalabbaus erfolgen, werden von den Betrieben gegenüber dem Betriebsrat und den Beschäftigten als Ursachen für den Personalabbau in erster Linie nur die "ökonomischen Ursachen" (Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage) angeführt.

In einem Betrieb des Maschinenbaus beabsichtigte z.B. die Betriebsleitung, den Personalbestand um ca. 240 Beschäftigte "quer durch sämtliche Produktionsbereiche und Arbeitskräftegruppen" zu reduzieren. Gegenüber dem Betriebsrat und den Beschäftigten wurde dies in erster Linie durch die "konjunkturelle Lage" bzw. eine seit einigen Jahren eingetretene Verschlechterung der Auftragslage begründet. De facto erfolgt und erfolgte jedoch zugleich eine Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation sowie auch der Einsatz neuer Produktionstechniken, die insbesondere zur Reduzierung von Un- und Angelerntentätigkeiten sowie zu veränderten Qualifikationsanforderungen an die Facharbeiter führen (eigene Erhebungen).

(2) Ferner zeigen unsere Befunde, daß Betriebe Veränderungen auf dem Absatzmarkt nicht nur als Anlaß, sondern auch als Vorwand zur Bewältigung personeller Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen nutzen. Charakteristisch hierfür ist die Begründung eines quantitativen Beschäftigungsabbaus mit der Notwendigkeit zu einem Abbau "unproduktiver Kosten" infolge der "angespannten ökonomischen Situation".

Exemplarisch hierfür sind die Entwicklungen in einem Betrieb der Elektroindustrie (Telefonbau). Mitte der 70er Jahre wurde von der Geschäftsleitung angeordnet, daß in sämtlichen Betriebsbereichen der Personalbestand abgebaut werden muß. Gegenüber dem Betriebsrat wurde dies mit dem Argument begründet, daß es der Firma "schlecht geht". Nach Aussagen des Betriebsrats kam es daraufhin zu einer Reduzierung des Personalbestands, insbesondere im Bereich der gewerblichen Arbeitskräfte, zum anderen erfolgte jedoch - nach den Erfahrungen des Betriebsrats - keine Verringerung der Produktion. Die anfallenden Arbeiten wurden nun auf die verbleibende Belegschaft verteilt. Bestätigt wird dies auch dadurch, daß nach der Personalreduktion wieder neu eingestellt wurde. Zugleich wird jedoch nach wie vor von der Geschäftsleitung die personelle

Besetzung restriktiv gehandhabt; das wesentliche Argument gegenüber dem Betriebsrat ist die "Angst vor einem möglichen Auftragsrückgang". Nach Aussagen des Betriebsrats wird seitens der Geschäftsleitung bei sämtlichen personellen Maßnahmen beständig mit der Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage argumentiert. Zugleich erfolgen aber in dem Betrieb seit Anfang der 70er und verstärkt seit Mitte der 70er Jahre umfassende Veränderungen der Betriebsorganisation (wovon insbesondere auch der Angestelltenbereich betroffen ist) sowie Bestrebungen zur Mechanisierung und Automatisierung im Produktionsbereich (z.B. Einführung von Automaten zur Leiterplattenbestückung) und schließlich arbeitsorganisatorische Veränderungen, die durch die Umstellung größerer Produktbereiche von mechanischer Steuerung auf elektronische Steuerung (z.B. bei der Herstellung von Telefonapparaten) veranlaßt sind. Diese technisch-organisatorischen Veränderungen im Betrieb werden seitens der Geschäftsleitung gegenüber dem Betriebsrat jedoch nicht als Gründe für personelle Veränderungen angeführt; sofern hier Anfragen seitens des Betriebsrats bestehen, verweist die Geschäftsleitung darauf, daß sich hieraus keine personellen Veränderungen - womit insbesondere Entlassungen gemeint sind - ergeben bzw. ergeben werden (eigene Erhebungen).

Wie das angeführte Beispiel zeigt, werden von den Betrieben ökonomische Begründungen für den Personalabbau (insbesondere eine aktuelle Verschlechterung der Auftragslage) auch zum Personalaustausch gegenüber dem Arbeitsmarkt genutzt.

#### B. Betriebliche Praktiken der Ausgliederung und der Personalselektion

Insbesondere vier Praktiken der Ausgliederung und Personalselektion beim ökonomisch begründeten Personalabbau sind hervorzuheben:

- individuelle Entlassungen,
- "Massenentlassungen" auf der Grundlage von Sozialplänen,
- vorzeitige Verrentung älterer Arbeitskräfte und
- Auflösung von Beschäftigungsverhältnissen im beiderseitigen Einvernehmen auf der Grundlage von Aufhebungsverträgen.

Für die Betriebe ergeben sich hier jeweils unterschiedliche Möglichkeiten sowohl für die Ausgliederung als auch für die Selektion der Arbeitskräfte.

## 1. Individuelle Entlassungen aus "dringenden betrieblichen Erfordernissen"

Gemäß dem Kündigungsschutzgesetz sind Entlassungen dann "sozial gerechtfertigt", wenn sie entweder aus "dringenden betrieblichen Erfordernissen" oder aus Gründen, die in der "Person" oder dem "Verhalten" des Arbeitnehmers liegen, erfolgen.

Auf dieser Grundlage ist eine Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage ein "rechtlich zulässiger" Grund für Entlassungen. Zum anderen unterliegen die Betriebe hierbei jedoch in zweifacher Weise Beschränkungen:

Individuelle Entlassungen sind innerhalb eines Monats nur in einer begrenzten Anzahl möglich. Wird diese Anzahl überschritten, ist der Tatbestand einer "anzeigenpflichtigen" Entlassung (Massenentlassung) gegeben (siehe hierzu ausführlicher unter 2.). Bis 1977 lag die Grenze hierfür in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten bei 50 Arbeitskräften; seit 1977 liegt sie bei 30 Arbeitskräften. Dies hat zur Folge, daß eine umfangreichere Reduzierung des Personalbestands durch individuelle Entlassungen - wenn überhaupt - nur über längere zeitliche Fristen durchsetzbar ist. Wie die vorliegenden empirischen Befunde zeigen, reichen daher individuelle Entlassungen zur Bewältigung oder auch zur Nutzung aktueller Verschlechterungen der Auftragslage zur Durchsetzung größer dimensionierter personeller Veränderungen für die Betriebe nicht aus. Es ist jedoch festzustellen, daß größer dimensionierte Maßnahmen zum Personalabbau vielfach begleitet waren (und sind) von individuellen Kündigungen aus "dringenden betrieblichen Erfordernissen" (vgl. z.B. Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 236). Ferner ist davon auszugehen, daß individuelle Entlassungen eine wichtige Rolle im Rahmen längerfristig angelegter Maßnahmen zur Personalverdünnung spielen.

Zum anderen unterliegen die Betriebe Beschränkungen hinsichtlich der Selektion der Arbeitskräfte: Sie sind verpflichtet, bei der Auswahl der Arbeitskräfte "soziale Gesichtspunkte" zu berücksich-

tigen. Nach der vorherrschenden Rechtssprechung sind dies insbesondere das Alter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie der Familienstand. Auf die sich hieraus ergebenden Beschränkungen für die Betriebe werden wir nochmals im Zusammenhang mit "Massenentlassungen" zurückkommen.

Wenn es sich bei den zu Entlassenden um Arbeitskräfte handelt, die unmittelbar von einem Wegfall von Tätigkeiten betroffen sind, ergeben sich hieraus in der Praxis kaum Beschränkungen für den Betrieb, z.B. leistungsgeminderte Arbeitskräfte zu entlassen. Die Notwendigkeit zur Berücksichtigung "sozialer Kriterien" beschränkt sich in der Praxis nur auf die jeweiligen Produktionsbereiche und Arbeitskräftegruppen, die von betrieblichen Veränderungen unmittelbar betroffen sind. Ferner müssen im Streitfall die Arbeitskräfte selbst beweisen, weshalb eine Kündigung als "sozial ungerechtfertigt" erscheint; dies bedeutet, daß sie nicht nur eine andere Arbeitskraft benennen müssen, deren Entlassung eher "sozial gerechtfertigt" erscheint, sondern auch, daß sie in der Lage sein müssen, gegebenenfalls deren Tätigkeit auszuüben. (Zu berücksichtigen ist jedoch, daß in vielen Produktionsbereichen ältere Arbeitskräfte zusätzlich einen besonderen Kündigungsschutz genießen, vgl. hierzu 3.)

Die im folgenden behandelten Praktiken der Ausgliederung und Personalselektion weisen gegenüber "individuellen Kündigungen" in zweifacher Weise Unterschiede auf:

- o Zum einen sind sie auf eine quantitativ umfangreichere, kurzfristigere Ausgliederung von Arbeitskräften ausgerichtet,
- o zum anderen zielen sie teilweise darauf ab, explizite Entlassungen zu vermeiden.)

Die personellen Veränderungen werden hier zwar gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung ebenfalls im Normalfall durch "betriebliche Erfordernisse" begründet, jedoch beruht die faktische Ausgliederung der Arbeitskräfte - zumindest formal -

auf der freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses (bzw. der Einvernehmlichkeit zwischen Betriebsleitung und den betroffenen Arbeitskräften).

## 2. Personalselektion im Rahmen von Sozialplänen

(1) Sozialpläne wurden in der Bundesrepublik im Rahmen von Betriebs- und Produktionsstillegungen infolge wirtschaftsstruktureller Veränderungen in den 60er Jahren entwickelt (z.B. Stahlindustrie, vgl. zur Entwicklung von Sozialplänen in der BRD: Wenzel 1979). Seit Mitte der 70er Jahre wurden Sozialpläne von den Betrieben auch zur Bewältigung von ökonomisch bedingten - vielfach aber mit technisch-organisatorischen Veränderungen indirekt oder direkt zusammenhängenden - Massenentlassungen angewendet.

Der Begriff Sozialplan wird in der vorherrschenden Literatur und betrieblichen Praxis für unterschiedliche konkrete Sachverhalte angewandt. So werden z.B. Aufhebungsverträge und insbesondere Maßnahmen zur vorzeitigen Pensionierung vielfach auch als "Sozialplan" bezeichnet. Im folgenden sprechen wir jedoch von Sozialplan nur im Zusammenhang mit Maßnahmen des Personalabbaus, die die Merkmale der gesetzlich definierten "Massenentlassungen" (bzw. "anzeigepflichtigen" Entlassungen) aufweisen.

Als "Massenentlassungen" werden betriebliche Entlassungsaktionen bezeichnet, die nach den gesetzlichen Regelungen im Kündigungsschutzgesetz der Anzeigepflicht unterliegen (vgl. § 17 ff. KschG). Erfaßt sind hiermit Entlassungen von mindestens 30 Arbeitnehmern (bis 1978 mindestens 50) in Betrieben mit mindestens 500 Arbeitnehmern innerhalb von 30 Kalendertagen (bzw. Entlassungen von mehr als 5 Arbeitnehmern in Betrieben mit 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern oder 10 % der Arbeitnehmer, oder mehr als 25 in Betrieben mit mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmern). Bei solchen Entlassungen ist der Betrieb verpflichtet, dem Arbeitsamt Anzeige zu erstatten. Vor Ablauf eines Monats können solche Entlassungen nur mit Zustimmung des Landesarbeitsamts wirksam werden; dabei kann das Landesarbeitsamt im Einzelfall auch bestimmen, daß die Entlassung nicht vor Ablauf von längstens 2 Monaten wirksam werden darf. Ferner ist der Betrieb verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig über die Gründe für Entlassungen und über die Durchführung der Entlassungen (Zeitraum etc.) zu informieren und mit ihm insbesondere die Möglichkeiten zu beraten, Entlassungen zu vermeiden oder einzuschränken und ihre Folgen zu mildern. Gegenüber dem Arbeitsamt ist der Betrieb verpflichtet, ebenfalls die Gründe für Entlassungen zu nennen wie auch genaue Angaben über Geschlecht, Alter, Beruf und Staatsangehörigkeit der zu entlassenen Arbeitnehmer zu machen. Sofern die Gründe für solche Entlas-

sungen "Betriebsänderungen" im Sinne des § 111 BetrVG sind (insbesondere Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen sowie grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation oder Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren), kann der Betriebsrat über einen "Sozialplan" sowohl finanzielle Abfindungssummen als auch die Auswahl der Beschäftigten nach sozialen Kriterien durchsetzen (vgl. § 112 BetrVG).

(2) Unter dem Gesichtspunkt der Selektion ist entscheidend, daß bei Sozialplänen im Rahmen von Massenentlassungen – ebenso wie bei betriebsbedingten individuellen Kündigungen – die Auswahl der beschäftigten Arbeitskräfte nach sozialen Kriterien erfolgen muß. Ausschlaggebend sind dabei Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Familienstand. Im Unterschied zur "ursprünglichen Anwendung" von Sozialplänen bei Betriebsstilllegungen (siehe oben) ergeben sich hieraus bei Maßnahmen zum Personalabbau infolge einer Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage (bzw. direkter und indirekter Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen) jedoch weit größere Beschränkungen für die Durchsetzung betrieblicher Selektionsinteressen:

Sofern wegen Betriebsstilllegung die gesamte Belegschaft oder die Belegschaft bestimmter Produktionsbereiche entlassen werden muß, beschränkt sich die Berücksichtigung "sozialer Kriterien" im wesentlichen nur auf die Staffelung von "Abfindungssummen". Hier stellt sich nicht primär die Frage einer Auswahl der zu entlassenden Arbeitskräfte. Ferner können Arbeitskräfte, an deren Weiterbeschäftigung der Betrieb Interesse hat, bereits "frühzeitig" in andere Betriebsbereiche versetzt werden, so daß von Entlassungsaktionen jeweils die Gesamtheit der im Betrieb oder in bestimmten Produktionsbereichen verbleibenden Belegschaft betroffen ist. Demgegenüber stellt sich bei einer Reduzierung des Personalbestands um jeweils bestimmte Quoten in sämtlichen oder mehreren Produktionsbereichen weit stärker die Frage der Auswahl zwischen den zu entlassenden und den weiterzubeschäftigenden Arbeitskräften. Die Berücksichtigung sozialer Kriterien kann hier nicht mehr nur in der Staffelung von Abfindungssummen bestehen, sondern muß sich in erster Linie auf die Auswahl der zu entlassenden bzw. weiterzubeschäftigenden Arbeitskräfte beziehen. Während die Dauer der Be-

triebszugehörigkeit am ehesten mit betrieblichen Selektionskriterien übereinstimmt, ist dies beim Kriterium Alter wie aber gegebenenfalls auch beim Familienstand weit weniger der Fall (s.u.).

(3) Zum anderen steht den Betrieben eine Reihe von Möglichkeiten offen, solche Beschränkungen zu umgehen oder zumindest zu minimieren: Einerseits können sie unterschiedliche Strategien entwickeln, um Entlassungen bei Maßnahmen zum Personalabbau generell oder zumindest Entlassungen aus "betrieblichen Gründen" zu vermeiden (siehe hierzu die nachfolgenden Abschnitte). Andererseits kann aber auch bei Sozialplänen die "endgültige" Selektion vorgesteuert werden. Hierauf sei im folgenden zunächst kurz eingegangen. Vor allem zwei strategische Ansatzpunkte sind hier hervorzuheben:

Die Auswahl nach sozialen Kriterien kann jeweils auf bestimmte Qualifikationsgruppen und/oder Arbeitsbereiche beschränkt werden. (Es erfolgt somit nur eine Auswahl nach sozialen Kriterien innerhalb des Bereichs angelernter Arbeitskräfte oder Facharbeiter bzw. bestimmter Tätigkeitsbereiche, in denen Angelernte und Facharbeiter eingesetzt sind.) Auf diese Weise ist es den Betrieben z.B. durchaus möglich, Maßnahmen zum Personalabbau nach Produktionsbereichen und Qualifikationsgruppen unterschiedlich zu gewichten (z.B. Privilegierung qualifizierterer Arbeitskräfte und insbesondere von Facharbeitern gegenüber un- und angelernten Arbeitskräften). Außerdem können andere Maßnahmen zum Personalabbau Massenentlassungen vorgeschaltet werden, die eine "Vorselektion" der Arbeitskräfte bewirken, z.B. betriebliche Maßnahmen zur Förderung einer vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte oder eine "Vorselektion" nach Leistungsfähigkeit und Arbeitsverhalten durch personen- und verhaltensbedingte Kündigungen.

Am folgenden Beispiel von Maßnahmen zum Personalabbau in einem Betrieb des Maschinenbaus lässt sich ein solches kombiniertes und gestuftes Vorgehen der Betriebe veranschaulichen:

Seitens der Betriebsleitung wurde eine beabsichtigte Reduzierung des Personals um ca. 10 % (insgesamt ca. 1.000 Beschäftigte) mit einer Verschlechterung der Auftragslage begründet. Sowohl die Anzahl der Personaleinsparungen wie aber insbesondere auch die betrieblichen Selektionsinteressen wurden jedoch wesentlich durch

gleichzeitig erfolgende und geplante technisch-organisatorische Veränderungen beeinflußt. Durch arbeitsorganisatorische Veränderungen und den Einsatz neuer Produktionstechniken fallen insbesondere Tätigkeiten für angelernte Arbeitskräfte weg; ferner treten erhebliche Anpassungsschwierigkeiten und Qualifikationsdefizite bei älteren Facharbeitern auf. Durch eine gut ausgebauten Berufsausbildung sowie deren inhaltliche Ausrichtung auf neue und veränderte Qualifikationsanforderungen (insbesondere elektronische Steuerung) beabsichtigt der Betrieb, die älteren Facharbeiter sukzessive durch jüngere zu ersetzen. Unter Beteiligung des Betriebsrats wurde ein "Sozialplan" aufgestellt. De facto enthielt jedoch der Sozialplan zunächst Vereinbarungen über ein freiwilliges Ausscheiden älterer Arbeitskräfte (59er Regelung, vgl. Abschnitt 3.), ferner wurde den Arbeitskräften generell eine Abfindungssumme bei einer freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses in Aussicht gestellt (Aufhebungsverträge, vgl. Abschnitt 4.); diese wurden jedoch von der Zustimmung der Betriebsleitung im konkreten Fall abhängig gemacht. Der Betrieb konnte somit verhindern, daß Arbeitskräfte von "Aufhebungsverträgen" Gebrauch machten, an deren Weiterbeschäftigung ein betriebliches Interesse besteht. Auf diese Weise wurden ca. 50 - insbesondere ältere - Arbeitskräfte ausgegliedert. Erst in zweiter Instanz trat dann der eigentliche "Sozialplan" in Kraft: Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde bereits 20 Arbeitskräften explizit durch den Betrieb gekündigt; die Kündigungen richteten sich jedoch ausschließlich auf un- und angelernte Arbeitskräfte; entsprechend beschränkte sich hierauf auch die Auswahl nach "sozialen Kriterien". Bei dem noch verbliebenen Rest von ca. 30 zu entlassenden Arbeitskräften handelt es sich überwiegend um Facharbeiter (eigene Erhebungen).

In den folgenden Abschnitten sollen ausführlicher betriebliche Maßnahmen zum Personalabbau und -austausch geschildert werden, die in der betrieblichen Praxis alternativ oder ergänzend zu betriebsbedingten Entlassungen (Einzelkündigungen oder Massenentlassungen) zur Anwendung kommen.

### 3. Besondere personalpolitische Maßnahmen zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte

#### a) Alter als betriebliches Selektionskriterium

Empirische Befunde dokumentieren hinlänglich, daß nicht das Kriterium "Alter" als solches ein ausschlaggebendes Selektionskriterium für die Betriebe ist, sondern die mit dem Alter der Arbeitskräfte zusammenhängende Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte. Dies besagt auch, daß unter bestimmt-

ten Bedingungen durchaus ein betriebliches Interesse daran bestehen kann, gerade ältere Arbeitskräfte nicht auszugliedern, sondern im Betrieb zu behalten. Ausschlaggebende Kriterien hierfür sind: Erfahrungen und Kenntnisse über die betriebsspezifischen Produktions- und Arbeitsprozesse sowie insbesondere auch, bei längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Beweis der Zuverlässigkeit und ähnliches. So zeigt sich z.B., daß in bestimmten Bereichen, in denen überwiegend ausländische Arbeitskräfte eingesetzt werden und/oder eine hohe Fluktuation besteht, die Sicherung eines kontinuierlichen Produktionsablaufs (Einarbeitung neuer Arbeitskräfte usw.) in hohem Maße von einem gewissen "Stamm" älterer Arbeitskräfte mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängt. Solchen Arbeitskräften können dann vom Betrieb aus durchaus gewisse Zugeständnisse hinsichtlich der Art der Tätigkeiten und Belastungen gemacht werden.

Exemplarisch hierfür ein Gießereibetrieb: In der Gußputzerei, in der extrem hohe Arbeitsbelastungen bestehen, waren mehrheitlich ausländische Arbeitskräfte eingesetzt; es bestand eine hohe Fluktuation. Nach Aussagen des Betriebsleiters ist dies personalpolitisch nur dadurch zu bewältigen, daß zugleich ein gewisser Stamm deutscher älterer Arbeitskräfte in der Gußputzerei vorhanden ist. Als ein zentrales personalpolitisches Problem wird für die Zukunft das Ausscheiden dieser Arbeitskräfte angesehen, für die gegenwärtig kein Ersatz in Aussicht ist (vgl. Böhle u.a. 1982, S. 30). Gerade die durch Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte hervorgerufene erzwungene Ausgliederung oder Versetzung älterer Arbeitskräfte kann hier in spezieller Weise zu betrieblichen personalpolitischen Problemen führen (vgl. speziell hierzu Deiß u.a. 1982, S. 92).

Eine differenziertere Betrachtung des Selektionskriteriums Alter zeigt, daß jeweils bei unterschiedlichen Arbeitskräftegruppen unterschiedliche "Merkmale" der Arbeitskräfte und unterschiedliche betriebliche Anforderungen an die Arbeitskräfte ausschlaggebend sind. Zu unterscheiden sind insbesondere betriebliche Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit, die psychische Beanspruchung und Belastbarkeit, die Anpassungsfähigkeit an neue Qualifikationsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation (z.B. flexibler Arbeitseinsatz) und/oder betriebliche Kalküle einer optimalen Nutzung des vorhandenen "Humankapitals". Daraus ergibt sich:

- Betroffen sind insbesondere Arbeitskräfte, die Tätigkeiten mit hohen Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit ausüben (körperliche Schwerarbeit und/oder Tätigkeiten mit einseitigen Belastungen und hohen Leistungsanforderungen wie z.B. bei repetitiver Teilarbeit, oftmals verbunden mit negativen Umgebungseinflüssen; vgl. hierzu z.B. als Überblick über vorliegende Untersuchungsergebnisse Bäcker 1978; Bäcker 1982). Solche Tätigkeiten sind zum einen Ursachen für die Minderung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter (Verschleiß der Leistungsfähigkeit); zum anderen werden durch körperlich belastende Arbeiten und hohe Leistungsanforderungen zugleich die Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere, in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigte Arbeitskräfte eingeschränkt. Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich un- und angelernter gewerblicher Arbeitskräfte z.B. in der metallverarbeitenden oder in der Automobilindustrie. Oftmals bestehen hier schon ab einer Altersgrenze von 40 Jahren und verstärkt ab 50 Jahren Schwierigkeiten für Weiterbeschäftigung und ein erhöhtes Interesse der Betriebe an der Ausgliederung solcher Arbeitskräfte. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn - wie seit Mitte der 70er Jahre - Personaleinsparungen erfolgen oder eine Ersetzung dieser Arbeitskräfte durch jüngere (d.h. leistungsfähigere und belastbarere) Arbeitskräfte möglich ist.
- Ein "Altersproblem" neuer Art scheint sich im Angestelltenbereich abzuzeichnen (es handelt sich hier zwar nicht um ein völlig neuartiges Phänomen, doch scheinen zunehmend größere Teile der Arbeitnehmer betroffen): Das Kriterium Alter steht hier insbesondere für die psychische Belastbarkeit und/oder die Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen, hervorgerufen insbesondere durch verstärkte Rationalisierungsmaßnahmen im Angestelltenbereich. Ein ausschlaggebendes Kriterium ist ferner die Einstufung jüngerer Arbeitskräfte in niedrigere Gehaltsgruppen (bzw. die "automatische" Höherstufung mit zunehmendem Alter).
- Ein ebenfalls neuartiges Phänomen ist die Bedrohung der Beschäftigungssicherheit älterer Facharbeiter, die zur traditionellen Stammbelegschaft der Betriebe zählen. Ausschlaggebende Kriterien hierfür sind: Schwierigkeiten der Anpassung an "neue Formen" der Arbeitsorganisation (z.B. flexible Zuordnung zu unterschiedlichen Tätigkeiten im Rahmen von "Fertigungsinseln" anstelle von hintereinander geschalteten Bearbeitungsstationen und Einzelarbeitsplätzen) sowie fehlende Qualifikationen im Umgang mit neuen Produktionstechniken (insbesondere elektronische Steuerungssysteme). Solche Anpassungsprobleme von Facharbeitern gab es zwar auch schon in der Vergangenheit; es gibt jedoch Anzeichen dafür, daß sie sich gegenwärtig und zukünftig verschärfen: Zum einen haben sich für die Betriebe im Zusammenhang mit Personaleinsparungen - trotz allgemeiner Klage über den Facharbeitermangel - die Möglichkeiten verbessert, ältere qualifizierte Arbeitskräfte durch jüngere qualifizierte Arbeitskräfte zu ersetzen und/oder durch Veränderungen der Berufsausbildung unmittelbar und gezielt Nachwuchskräfte für die Bewältigung neuer Qualifikationsanforderungen heranzubilden. Zum anderen führen verstärkte Prozesse der Mechanisierung und Automatisierung

(insbesondere im Zusammenhang mit elektronischen Steuerungssystemen) auch zu tiefergreifenden Veränderungen der Qualifikationsanforderungen im Bereich der Facharbeiteraktivitäten, und zwar sowohl in der Reparatur und Instandhaltung wie auch in der Produktion (Beispiel hierfür sind etwa Bestrebungen, die Programmierung von numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen in die "Produktion" zu verlagern).

b) Gesetzliche und tarifvertragliche Beschränkungen

(1) Seit Mitte der 70er Jahre haben in der BRD tarifvertragliche Regelungen zunehmend Verbreitung gefunden, in denen - im Unterschied zu Rationalisierungsschutzabkommen - unabhängig vom Anlaß für Entlassungen ein besonderer Kündigungsschutz für ältere Arbeitskräfte verankert wurde. Sie erschweren eine Kündigung entweder oder schließen sie gänzlich aus; ferner beinhalten sie auch Regelungen zur Verdienstsicherung bei Umsetzungen auf geringer bewertete Arbeitsplätze. 1980 galten ein besonderer Kündigungsschutz für 52 % und Regelungen zur Verdienstsicherung für 62 % der in einer Auswertung des Tarifarchivs des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung erfaßten Arbeitnehmer (vgl. hierzu und zum folgenden Dohse u.a. 1982, S. 308). Ähnlich wie in den Rationalisierungsschutzabkommen hängt der Kündigungsschutz jedoch in den besonderen tariflichen Regelungen sowohl vom Alter als auch von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab: Bei der Mehrheit ist eine mindestens 15-jährige Dauer der Betriebszugehörigkeit Voraussetzung; ferner gelten sie nur ab einem Alter von 55 Lebensjahren (in einigen Fällen, von denen ca. 17 % der insgesamt durch solche Regelungen erfaßten Arbeitnehmer betroffen sind, ist allerdings nur eine Betriebszugehörigkeit von 5 bzw. 3 Jahren erforderlich (vgl. Dohse u.a. 1982, Tab. I, S. 327)).

Ohne Zweifel wird - trotz der genannten Einschränkung ihres Geltungsbereichs - durch solche Regelungen die Ausgliederung älterer Arbeitskräfte für die Betriebe erschwert. Andererseits zeigt die Praxis jedoch, daß ihre Wirksamkeit von den Betrieben in mehrfacher Weise neutralisiert werden kann (und wird). Zwei unterschiedliche strategische Ansatzpunkte sind hier vor allem zu unterscheiden: Da sich solche Regelungen nur auf den Tatbestand der expli-

ziten "Kündigung" und bei innerbetrieblichen Versetzungen nur auf die Sicherung des Verdienstes richten, kann durch Umsetzungen und Versetzungen gezielt eine "freiwillige" Fluktuation herbeigeführt werden (vgl. Abschnitt III.). Vorliegende empirische Untersuchungen kommen unter anderem zu dem Ergebnis, daß gerade die Verdienstsicherung eine Versetzung älterer Arbeitskräfte im Betrieb erleichtert, da hierdurch die Um- bzw. die Versetzung älterer Arbeitskräfte nicht behindert, sondern vielmehr als eine durchaus "legitime" personalpolitische Maßnahme unterstellt wird. Hierdurch werden auch informelle "Senioritätsrechte" außer Kraft gesetzt (vgl. Dohse u.a. 1982, S. 320 ff.). Zugleich verdeckt die Verdienstsicherung andere negative Auswirkungen einer Versetzung (z.B. Verlust bisheriger Kooperationsbeziehungen, Marginalisierung, soziale Abwertung usw.).

Andererseits ist nicht zu bestreiten, daß die Ausgliederung älterer Arbeitskräfte sowohl durch den besonderen tarifvertraglichen Kündigungsschutz als auch durch die Notwendigkeit, "soziale Kriterien" bei betriebsbedingten Kündigungen (insbesondere bei Massenentlassungen) zu berücksichtigen, erschwert wird. Ferner sind nicht nur die Ausgliederung, sondern auch umfangreiche Versetzungen älterer Arbeitskräfte - die zu einer allgemeinen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und zu erhöhten "freiwilligen" Abgängen führen - durchaus konfliktträchtig. Fehlende Möglichkeiten der Interessenvertretung, speziell ältere Arbeitskräfte vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und vor Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu schützen, erweisen sich sehr schnell als eine besonders eklatante (bzw. offensichtliche) Schwäche des Systems der Interessenvertretung. Daraus erklärt sich auch - als ein zweiter wichtiger strategischer Ansatzpunkt - das betriebliche Interesse, besondere personalpolitische Maßnahmen einzuleiten, die speziell bei älteren Arbeitskräften einen Anreiz für die "freiwillige" Auflösung eines Beschäftigungsverhältnisses bilden. Ermöglicht wird dies insbesondere durch sozialversicherungsrechtliche Regelungen, die Betriebe gezielt zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte nutzen können.

c) Vorzeitige Verrentung als Instrument zur Ausgliederung

(1) Vorab ist festzuhalten, daß in der Bundesrepublik durch die Rentenversicherung in mehrfacher Weise eine Ausgliederung älterer, in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigter Arbeitskräfte erleichtert wird (vgl. Russig 1982). Zu nennen ist hier insbesondere die Einführung der flexiblen Altersgrenze, die ein "freiwilliges" Ausscheiden älterer Arbeitskräfte vor Erreichen des normalen Rentenalters ermöglicht. Wie die Praxis zeigt, handelt es sich vielfach nicht um ein "freiwilliges", sondern vielmehr um ein infolge der geminderten Leistungsfähigkeit bzw. belastender Arbeitsbedingungen und fehlender altersadäquater Arbeitsplätze im Betrieb erzwungenes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.<sup>1)</sup> Außerdem besteht die Möglichkeit einer vorzeitigen Verrentung infolge Berufs- und Erwerbsunfähigkeit.

Nach Angaben aus dem Jahr 1979 schied mehr als die Hälfte der Arbeiter wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit aus dem Erwerbsleben aus (bei Angestellten mehr als ein Drittel). Folgende Tendenzen lassen sich seit Anfang der 70er Jahre feststellen: Insbesondere im Arbeiterbereich weist die Frühinvaliditätsquote eine steigende Tendenz auf; ferner zeigt sich ein sinkendes durchschnittliches Zugangsalter der Frührentner (1979 bei Arbeitern 54,2 Jahre). Arbeiter sind etwa doppelt so häufig von Frühinvalidität betroffen wie Angestellte; Arbeiter werden durchschnittlich auch jünger fröhinvalidisiert als Angestellte. Detailliertere Aufschlüsselungen zeigen ferner einen deutlichen Zusammenhang zwischen Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen und dem Risiko der Frühinvalidität (vgl. hierzu im einzelnen Scharf 1980; Tennstedt 1978).

Auch wenn kein direkter Übergang zwischen einem Beschäftigungsverhältnis und einer vorzeitigen Verrentung stattfindet, erleichtert im konkreten Fall die Wahrscheinlichkeit einer vorzeitigen Verrentung eine Ausgliederung leistungsgeminderter, älterer Arbeitskräfte, da hierdurch das Risiko von Arbeitslosigkeit vermindert wird.

---

1) Indikator hierfür ist unter anderem, daß nach der Einführung der flexiblen Altersgrenze im Jahr 1972 zugleich ein erheblicher Rückgang der Neuzugänge wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit zu verzeichnen war; vgl. hierzu z.B. Bäcker 1982, S. 69.

Allerdings können die Betriebe selbst keinen unmittelbaren Einfluß auf die sozialversicherungsrechtliche Anerkennung der Berufs- und Erwerbsunfähigkeit ausüben (durch das jeweilige Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt werden jedoch indirekt auch die Kriterien für die Anerkennung einer Berufs- und Erwerbsunfähigkeit beeinflußt).

(2) Bereits Ende der 50er Jahre (und, erweitert, Anfang der 70er Jahre) wurde zur Entlastung des Arbeitsmarkts von arbeitslosen Arbeitskräften eine sozialversicherungsrechtliche Regelung geschaffen, die Betriebe gezielt zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte nutzen und beeinflussen können. Grundlage hierfür sind zumeist informelle Absprachen mit den regionalen Arbeitsämtern:

Nach einem Jahr Arbeitslosigkeit können Arbeitskräfte bereits mit 60 Jahren eine vorgezogene Rente erhalten. Die Betriebe nutzen diese Regelung, indem sie Arbeitskräften im Alter von 59 Jahren das Angebot machen, das Arbeitslosengeld auf das letzte monatliche Nettoeinkommen bis zur Inanspruchnahme der gesetzlichen Rente auszugleichen; ferner wird teilweise auch ein Ausgleich für die durch die vorgezogene Pensionierung eintretende Rentenminderung (und zwar sowohl der gesetzlichen wie auch der Betriebsrente) angeboten. Wie die Praxis zeigt, wird hierdurch in erheblichem Maße ein freiwilliges Ausscheiden älterer Arbeitskräfte begünstigt. Eine solche vorzeitige Verrentung basiert zumeist auf einer informellen Absprache mit dem regionalen Arbeitsamt, die ausgegliederten Arbeitskräfte nicht zu vermitteln, damit eine einjährige Arbeitslosigkeit zustande kommt.

Nach vorliegenden empirischen Untersuchungen in Betrieben der Stahlindustrie sowie der mineralölverarbeitenden Industrie, in denen eine solche vorzeitige Pensionierung gehandhabt wurde, waren 82,0 % der befragten älteren Arbeitnehmer bereit, eine vorzeitige Pensionierung anzunehmen. Es zeigte sich eine insgesamt positive Haltung der Arbeitnehmer gegenüber einer vorzeitigen Pensionierung. Eine detailliertere Betrachtung zeigt dabei aber auch: Die Arbeitnehmer sind um so mehr zur vorzeitigen Verrentung bereit, je größer die Beanspruchung im Arbeitsprozeß ist; ein schlechter Gesundheitszustand erhöht die Motivation zur frühzeitigen Beendigung des Arbeitslebens. Insgesamt kommt die Untersuchung zu folgendem Ergebnis: Die Bereitschaft, sich vorzeitig pensionieren zu lassen, ist

vor allem das Produkt einer negativen, dem Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer nicht adäquaten Beschäftigungssituation, auf deren Hintergrund der vorzeitige Ruhestand als die bessere Alternative erscheint (vgl. Friedmann, Weimer 1982).

Die für die Bundesrepublik insgesamt vorliegenden Daten zeigen, daß Anfang der 70er Jahre die vorzeitige Verrentung sich zunächst nur auf die über 60 Jahre alten Arbeitskräfte beschränkte. Erst seit Mitte der 70er Jahre fand zunehmend die vorzeitige Verrentung mit der Minimalgrenze von 59 Jahren Verbreitung. Ferner waren Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung bis Anfang der 70er Jahre vorwiegend auf personelle Veränderungen infolge von Betriebsstillgungen und ähnliches beschränkt (z.B. Eisen- und Stahlindustrie). Seit Anfang der 70er Jahre zeigt sich demgegenüber verstärkt die Tendenz, "Frühverrentungen" auch unabhängig von konkreten betrieblichen Anlässen anzuwenden und zu einem integrierten Bestandteil betrieblicher Personalpolitik zu machen (vgl. Friedmann 1981, S. 56).

(3) Im Normalfall wird die vorzeitige Verrentung im Rahmen von "Sozialplänen" oder anderen Betriebsvereinbarungen geregelt. Es finden sich aber auch Beispiele für ausschließlich "informelle" Regelungen, auf deren Grundlage die Arbeitnehmer selbst keinen Anspruch auf die vorzeitige Verrentung geltend machen können. Bei Sozialplänen bzw. bei Betriebsvereinbarungen kann aber für die Betriebe auch die Möglichkeit zu einer gezielten Selektion innerhalb der älteren Arbeitskräfte abgesichert werden, so z.B. durch Vereinbarungen, in denen "unter Einhaltung der tariflichen Bestimmungen" die Frühverrentung an eine explizite Kündigung durch den Betrieb oder im konkreten Fall an die Zustimmung des Betriebs (Einvernehmlichkeit) gebunden wird. Auf diese Weise können Betriebe verhindern, daß ältere Arbeitskräfte, an deren Weiterbeschäftigung der Betrieb aktuell Interesse hat, die Möglichkeit einer vorzeitigen Verrentung wahrnehmen (vgl. im einzelnen ausführlicher Friedmann, Weimer 1980; Dohse u.a. 1982, Kap. IV, S. 185 ff. sowie Russig 1982, S. 258 ff.).

#### 4. Personalselektion im Rahmen von Aufhebungsverträgen

(1) Aufhebungsverträge sind ein personalpolitisches Instrument, das von den Betrieben in der BRD insbesondere im Rahmen der größer dimensionierten Maßnahmen zum Personalabbau in der Automobilindustrie Mitte der 70er Jahre eingesetzt wurde. Ihre betriebsstrategische Bedeutung liegt insbesondere in der Alternative zu Massenentlassungen, die bestimmten gesetzlichen Regelungen und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung unterliegen.

Auch wenn - nach vorliegenden Befunden - Aufhebungsverträge weit weniger verbreitet sind als Maßnahmen zur vorzeitigen Pensionierung, lässt sich doch an ihnen exemplarisch verdeutlichen, welche Möglichkeiten den Betrieben zur Umgehung gesetzlicher Regelungen sowie zur Vermeidung von Konflikten offenstehen und welche Probleme sich hieraus für die Interessenvertretung ergeben.

Aufhebungsverträge wurden vor allem bei größer dimensionierten personellen Veränderungen, wie sie in der Automobilindustrie 1974/75 stattfanden, angewandt, allerdings nur in größeren Betrieben. Nach den Ergebnissen einer repräsentativen Betriebserhebung hat in den Jahren 1974/75 zwar rund die Hälfte der Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten Entlassungen durchgeführt, dagegen haben jeweils nur 4 % Aufhebungsverträge angeboten oder einen Sozialplan aufgestellt. Mit zunehmender Betriebsgröße nahm der Anteil der Unternehmen zu, die Entschädigungsleistungen zahlten. Festzuhalten ist aber, daß in einem Großteil der Betriebe, und hier insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben, eher eine entschädigungslose "Ausgliederung von Arbeitnehmern" die Regel war (vgl. Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 236).

Aufhebungsverträge sind kein völlig neuartiges personalpolitisches Instrument; sie waren auch in der Vergangenheit in der Bundesrepublik unter bestimmten Bedingungen eine durchaus übliche Form der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ohne Kündigung. Neuartig ist jedoch die Nutzung dieser Möglichkeit, um größer dimensionierte personalpolitische Veränderungen zu bewältigen (vgl. z.B. Schultz-Wild 1978, S. 286 ff.).

In vorliegenden Untersuchungen zur Handhabung von Aufhebungsverträgen wird als einer der wesentlichen Vorteile für die Betriebe die kurzfristigere Durchsetzung (Umgehung der gesetzlichen Sperrfrist) hervorgehoben (vgl. Schultz-Wild 1978, S. 292).

Im Unterschied zu einer ausschließlich individuellen Handhabung von Abfindungssummen (vgl. Abschnitt III.) wurden speziell in der Automobilindustrie Aufhebungsverträge als eine explizite personalpolitische Maßnahme zur Durchsetzung eines betrieblich (bzw. ökonomisch) bedingten Personalabbaus eingesetzt; in dieser Form werden Aufhebungsverträge nicht jeweils einzelnen Arbeitskräften, sondern der gesamten bzw. bestimmten Teilen der Belegschaft angeboten. Prinzip ist auch hier eine finanzielle Abfindung bei der Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses und die - zumindest formale - Freiwilligkeit der Annahme des Aufhebungsvertrags durch die Arbeitskräfte. Hieraus ergeben sich jedoch für die Betriebe zugleich spezifische Probleme hinsichtlich der Selektion der Arbeitskräfte. Grundsätzlich besteht die Gefahr, daß gerade jene Arbeitskräfte von Aufhebungsverträgen (in der hier behandelten Form) Gebrauch machen, an deren Weiterbeschäftigung der Betrieb interessiert ist (bzw. daß Arbeitskräfte hiervon nicht Gebrauch machen, an deren Entlassung der Betrieb Interesse hat).

(2) Im folgenden sei gezeigt, wie Betriebe auch bei generellen (altersunspezifischen) Aufhebungsverträgen die Personalselektion steuern (bzw. steuern können). Vor allem vier Ansatzpunkte sind hier hervorzuheben:

(a) Auch generelle Aufhebungsverträge können - wie die Praxis zeigt - im konkreten Fall von der Zustimmung des Betriebs abhängig gemacht werden. Ist dies der Fall, dann können die Betriebe verhindern, daß Arbeitskräfte von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, an deren Weiterbeschäftigung sie Interesse haben (z.B. qualifizierte Arbeitskräfte mittleren Alters, die eine vergleichsweise gute Position auf dem Arbeitsmarkt haben).

(b) Je nachdem, ob die Abfindungssummen an das Einkommen gebunden werden oder "egalitär" gehandhabt werden, kann von ihnen in unterschiedlicher Weise ein selektiver Anreiz zur freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses ausgehen: Einheitliche Leistungen können bewirken, daß überwiegend nur untere Lohngruppen (d.h. weniger qualifizierte Arbeitskräfte) hiervon Gebrauch machen,

da für qualifiziertere Arbeitskräfte der Anreiz zu gering ist (außer es werden generell so hohe Abfindungssummen bezahlt, daß sie auch für höhere Lohngruppen attraktiv sind). Umgekehrt kann eine Bindung der Abfindungssumme an das bisherige Einkommen bewirken, daß für unterschiedliche Arbeitskräftegruppen die freiwillige Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses in ähnlicher Weise attraktiv ist (vgl. Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 230).

(c) Aufhebungsverträge können nur einzelnen Arbeitskräftegruppen oder bei unterschiedlichen Arbeitskräftegruppen jeweils in unterschiedlicher Anzahl angeboten werden. So können gezielt Schwerpunkte nach unterschiedlichen Qualifikationsgruppen sowie zwischen Angestellten und Arbeitern gesetzt werden.

(d) Wie vorliegende empirische Befunde zeigen, erfolgt im Zusammenhang mit Aufhebungsverträgen zumeist ergänzend eine "Feinsteuierung" der Selektion (bzw. selektiven Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen) im Rahmen des Personaleinsatzes, insbesondere durch Umsetzungen im Arbeitsprozeß, Marginalisierung durch Versetzung zwischen Abteilungen u.ä.; vgl. hierzu ausführlicher die Untersuchung von Dombois 1976 sowie Abschnitt III.). Im Unterschied (bzw. ergänzend) zur Zustimmungspflicht des Betriebs im konkreten Fall (siehe oben) erfolgt hierdurch vor allem eine Feinsteuierung der Bereitschaft der Arbeitskräfte, das Angebot von Aufhebungsverträgen anzunehmen (die Zustimmungspflicht kann demgegenüber nur eine nicht im betrieblichen Interesse liegende Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen verhindern).

Ferner wurde die Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen durch die explizite oder implizite "Androhung" von Massenentlassungen im Falle einer mangelnden Wirksamkeit von Aufhebungsverträgen beeinflußt. Die vorliegenden Untersuchungen sehen speziell hierin einen wichtigen Grund dafür, daß vor allem "schwache Arbeitskräftegruppen" trotz ihrer vergleichsweise schlechten Stellung auf dem Arbeitsmarkt vom Angebot der Aufhebungsverträge Gebrauch gemacht haben. In besonderer Weise trifft dies für ausländische Arbeitskräfte zu, die überwiegend weniger qualifizierte Tätigkeiten aus-

übten und die - unter anderem wegen ihrer geringeren Dauer der Betriebszugehörigkeit - im Falle von Massenentlassungen in erster Linie von Entlassung bedroht sind.

(3) Insgesamt zeigt sich, daß von den - überwiegend im Rahmen von Aufhebungsverträgen - durchgesetzten personellen Veränderungen in der Automobilindustrie stets Arbeiter mehr betroffen waren als Angestellte und Un- und Angelernte mehr als Facharbeiter bzw. Akkordlöhner mehr als Zeitslöhner. In allen Betrieben, die in nennenswertem Umfang ausländische Arbeitskräfte beschäftigten, waren diese von der Ausgliederung überproportional betroffen. (Diese Struktur der Ausgliederung bei Aufhebungsverträgen ist weitgehend deckungsgleich mit der Struktur der Abgänge im Rahmen der Normalfluktuation oder individueller Kündigungen durch den Betrieb, vgl. Schultz-Wild 1978, S. 274).

Hinsichtlich der Altersstruktur zeigt sich, daß ältere Arbeitskräfte (über 59 Jahre) und jüngere Arbeitskräfte (bis zu 30 Jahren) überproportional betroffen waren gegenüber Arbeitskräften mittlerer Altersgruppen, insbesondere denen zwischen 35 und 40 Jahren. Bemerkenswert ist, daß selbst Arbeitskräfte in der Altersgruppe zwischen 50 und 59 Jahren nicht in besonderer Weise vom Personalabbau betroffen waren. Ausschlaggebend hierfür waren unter Umständen sowohl der besondere tarifvertragliche Kündigungsschutz wie auch eine geringere Bereitschaft zur freiwilligen Aufgabe des Arbeitsplatzes (vgl. Schultz-Wild 1978, S. 284).

Durch die personellen Veränderungen wurde somit eine Arbeitskräftestruktur geschaffen, die einen höheren Anteil an Facharbeitern, deutschen Arbeitskräften und Arbeitskräften mittlerer Altersgruppen (hierin eingeschlossen allerdings auch Arbeitskräfte zwischen 50 und 59 Jahren) im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer aufweist. Ferner ist zu berücksichtigen, daß innerhalb der jeweiligen Qualifikations- und Altersgruppen sowie innerhalb ausländischer und deutscher Arbeitskräfte die Selektion durch Kriterien der Leistungsfähigkeit sowie des Arbeitsverhaltens gesteuert wurde (insbesondere durch die informelle Steuerung der Wahrnehmung von Auf-

hebungsverträgen im Rahmen des Personaleinsatzes). Ergänzend zu den Aufhebungsverträgen wurden "freiwillige" Fluktuation (ohne finanzielle Anreize) sowie personen- und verhaltensbedingte Kündigungen forciert (siehe hierzu Abschnitt III.).

Für die besondere, d.h. überproportionale Betroffenheit ausländischer Arbeitskräfte bei den geschilderten Maßnahmen zum Personalabbau sind mehrfache Gründe ausschlaggebend: Zum einen erfolgt die "informelle" Steuerung von Selektionsprozessen durch Vorgesetzte zwar primär nach Leistungs-, Verhaltens- und Qualifikationskriterien (vgl. im einzelnen hierzu Abschnitt III.); doch wird hierdurch auch die "Abwälzung" negativer Folgen betrieblicher Veränderungen auf Arbeitskräftegruppen begünstigt, denen dies – aus der Sicht der Vorgesetzten – am ehesten "zumutbar" ist. Zum anderen nahmen ausländische Arbeitskräfte (insbesondere erst kurzfristig in der BRD beschäftigte) die Abfindungssummen angesichts der sich generell verschlechternden Beschäftigungschancen als Gelegenheit zu (bzw. Erleichterung) einer Rückwanderung wahr (vgl. z.B. Schultz-Wild 1978, S. 316). Außerdem übten ausländische Arbeitskräfte vielfach Tätigkeiten aus, die in besonderer Weise von Produktionseinschränkungen betroffen sind (Tätigkeiten im "direkten" produktiven Bereich, z.B. Teilefertigung, Bandmontage usw., im Unterschied etwa zu Tätigkeiten in der Arbeitsvorbereitung, Reparatur und Instandhaltung). Obwohl es den Betrieben durch Um- und Versetzung möglich ist (und war), die qualitative Veränderung der Personalstruktur von der Veränderung der Arbeitsplatzstruktur bei Produktionseinschränkungen "abzukoppeln", kann ein direktes Durchschlagen von Produktionseinschränkungen auf die unmittelbar hier-von Betroffenen nicht grundsätzlich verhindert werden. Sofern es sich um Arbeitskräfte handelt, an deren Weiterbeschäftigung kein besonderes betriebliches Interesse besteht, führen Produktions-einschränkungen unmittelbar zu einer Bedrohung der Beschäftigungs-sicherheit.

Nach unseren Befunden kann nicht generell davon ausgegangen werden, daß die Betriebe grundsätzlich deutsche Arbeitskräfte gegenüber ausländischen bevorzugen. Vielmehr zeigt sich, daß die Be-

triebe nach wie vor ein großes Interesse daran haben, speziell in Produktionsbereichen mit hohen körperlichen Belastungen und Leistungsanforderungen ausländische Arbeitskräfte zu beschäftigen. Es muß daher zunächst offen bleiben, in welcher Weise durch die - unabhängig von Produktionsveränderungen - gesteuerte Personalselektion auch Arbeitskräfte betroffen waren, an deren Weiterbeschäftigung die Betriebe (zumindest aktuell, d.h. unter den bestehenden Arbeitsbedingungen) durchaus Interesse haben.

(4) Die Selektion nach Qualifikations- und Leistungskriterien ebenso wie die nach Nationalität war in den geschilderten Fällen nur möglich, weil zugleich Um- und Versetzungen der verbleibenden Arbeitskräfte erfolgten. Nach vorliegenden Befunden waren damit (zumindest kurzfristig) auch Versetzungen von Facharbeitern auf Angelerntentätigkeiten sowie Rückversetzungen von Vorgesetzten auf Produktionstätigkeiten verbunden (vgl. z.B. Maase u.a., Arbeitsbericht 11, 1977). Obwohl z.B. im Bereich von Angelerntentätigkeiten der Einsatz "überqualifizierter" Arbeitskräfte in mehrfacher Weise für die Betriebe Vorteile bringt (z.B. Höhe der Flexibilität usw.), können solche internen Versetzungen auch neue Probleme für die Betriebe aufwerfen: Sofern die Betriebe eine Versetzung auf niedriger eingestufte Arbeitsplätze nur bei gleichzeitiger Garantie des ehemaligen Verdienstes durchsetzen können (was in den meisten Fällen in der Automobilindustrie so war), wird hierdurch - solange dies nicht auf Einzelfälle beschränkt bleibt - eine differentielle Lohnstruktur bei im Prinzip gleichen Tätigkeiten geschaffen. Auch wenn es sich nur um eine zeitlich befristete Verdienstgarantie handelt, entstehen damit aktuell nicht nur Kostenprobleme, sondern auch neue Konfliktpunkte und Probleme der Aufrechterhaltung einer primär an den Tätigkeitsanforderungen (und nicht an der Ausbildung) ausgerichteten Lohnstruktur. Überdies kann sich hierdurch auch der "Druck" auf den Abbau von Belastungen und Restriktionen bei Angelerntentätigkeiten verstärken; dies ist unter anderem ein Schwerpunkt gewerkschaftlicher Forderungen zur "Humanisierung der Arbeit" in der BRD.

### C. Probleme für die Interessenvertretung

"Ökonomische" Begründungen für personelle Veränderungen haben für den Betrieb den Vorteil, daß - anders als bei technisch-organisatorischen Veränderungen - primär außerbetriebliche Veränderungen als ausschlaggebende Ursachen angeführt werden können, auf die der Betrieb selbst keinen unmittelbaren Einfluß hat (Veränderungen der Auftragslage, Verschärfung der Konkurrenz). Die Verletzung wichtiger Interessen der Beschäftigten (insbesondere Verlust des Arbeitsplatzes) lässt sich gegenüber der Interessenvertretung daher auch eher als notwendige Maßnahme zur Sicherung von Beschäftigungsmöglichkeiten überhaupt ausweisen und legitimieren ("gesundschrumpfen"). Für die Interessenvertretung besteht das Problem, daß sie, wenn sie personelle Veränderungen blockiert, seitens der Betriebe dem Vorwurf unterliegt, die Überlebensfähigkeit des Betriebs und damit auch die Sicherung von Beschäftigungsmöglichkeiten selbst zu gefährden.

Andererseits kann der Betriebsrat zwar ökonomisch begründete Entlassungen nicht grundsätzlich verhindern; er kann aber die Betriebe durchaus daran hindern, "beliebig" ökonomische Veränderungen als Anlaß und Vorwand für die Durchsetzung technisch-organisatorisch bedingter personeller Veränderungen zu nutzen.

#### 1. Vermeidung von Entlassungen

Ebenso wie bei technisch-organisatorischen Veränderungen ist der Betrieb auch bei umfassenderen ökonomisch bedingten personellen Veränderungen (die sich aus Einschränkungen und Stilllegungen des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen ergeben und wesentliche Nachteile für die gesamte oder erhebliche Teile der Belegschaft haben) verpflichtet, den Betriebsrat hierüber "rechtzeitig und umfassend" zu informieren (vgl. § 111 BetrVG). Der Betriebsrat kann hier über einen "Interessenausgleich" auf die Milderung der sozialen Folgen von Entlassungen hinwirken (insbesondere durch finanzielle Abfindungen sowie Auswahl der Beschäftigten nach sozialen Gesichtspunkten, Sozialplan, vgl. § 112 BetrVG).

Bei anstehenden "Massenentlassungen" ist der Betrieb verpflichtet, mit dem Betriebsrat darüber zu beraten, wie Entlassungen vermieden oder eingeschränkt werden können (vgl. § 17 KschG). Wie die Praxis zeigt, ergeben sich hieraus speziell bei ökonomisch begründeten personellen Veränderungen für die Betriebsräte nicht nur "theoretisch", sondern auch faktisch Möglichkeiten - insbesondere bei aktueller, aber nicht als dauerhaft absehbarer Verschlechterung der Auftragslage -, auf eine Vermeidung von Entlassungen hinzuwirken oder zumindest deren zeitliche Durchsetzung hinauszögern. Als Mittel hierfür bietet sich vor allem die Einführung von Kurzarbeit anstelle von Entlassungen an.

Die Einführung von Kurzarbeit unterliegt in der BRD gesetzlichen Regelungen, auf deren Grundlage es den Betrieben möglich ist, von der Arbeitsverwaltung für die Arbeitskräfte einen Ersatz des Lohnausfalls zu erhalten (vgl. § 63 ff. AFG). Allerdings besteht diese Möglichkeit nur, wenn absehbar ist, daß es sich um einen vorübergehenden Arbeitsausfall handelt (vgl. zur Praxis der Gewährung von Kurzarbeitergeld sowie zu Beispielen für die Ablehnung von Kurzarbeitergeld durch die Arbeitsverwaltung: Schultz-Wild 1978, S. 230 ff.).

Der Betriebsrat kann darauf hinwirken, daß die Betriebe neben oder anstelle von Kurzarbeit noch anderweitige Maßnahmen einleiten, durch die ein Personalabbau bei einer aktuellen Verschlechterung der Auftragslage abgefangen (oder zumindest eingeschränkt) werden kann, z.B. durch die Einschränkung von Überstunden, Sonderorschichten usw., aber auch durch die eingeschränkte Vergabe von Produktionsarbeiten an andere Betriebe.

Beispiel hierfür sind die Entwicklungen in einem Betrieb des Maschinenbaus mit ca. 1.000 Beschäftigten. Die Betriebsleitung beabsichtigte, den Personalbestand um ca. 250 Arbeitskräfte zu vermindern. Vom Betriebsrat wurde die von der Betriebsleitung als Begründung angegebene Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt; aufgrund der dem Betriebsrat vorliegenden Informationen und seiner Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Betriebs wurde jedoch eine Personalreduktion in dem beabsichtigten Ausmaß zurückgewiesen. Zugleich war dem Betriebsrat bekannt, daß umfangreiche technische und organisatorische Veränderungen in der Produktion stattfinden sollten und geplant waren. Diese wurden aber seitens der Geschäftsleitung nicht als Begründung für die per-

sonellen Veränderungen herangezogen. Geschäftsleitung und Betriebsrat einigten sich schließlich auf eine aktuelle Verminderung der Belegschaft um ca. 100 Arbeitskräfte. Grundlage für die Durchsetzung der Forderung des Betriebsrats war insbesondere die Einführung von Maßnahmen zur Kurzarbeit; ferner wurde vereinbart, daß während der Kurzarbeit keine Arbeiten nach außen vergeben werden. Nach Aussagen des Betriebsrats wurde diese Regelung jedoch zum Zeitpunkt der Untersuchung vom Betrieb durchbrochen. Der Betriebsrat ist sich dabei des Problems bewußt, daß seine Forderungen gleichzeitig Arbeitsplätze in anderen Betrieben gefährden (eigene Erhebungen).

## 2. Einfluß bei Sozialplänen

Bei der Personalselektion im Rahmen eines Sozialplans hat der Betriebsrat grundsätzlich die Möglichkeit, insbesondere Ältere bzw. ältere, leistungsgeminderte Arbeitskräfte vor Entlassung zu schützen. Ferner ermöglicht die Berücksichtigung des Kriteriums "Dauer der Betriebszugehörigkeit" einen besonderen Schutz der Stammbelegschaft.

Wie die vorliegenden Befunde zeigen, beschränken sich betriebliche Maßnahmen zum Personalabbau seit Mitte der 70er Jahre jedoch nicht mehr nur auf die "Randbelegschaft" in den Betrieben; vielmehr sind hiervon auch Teile der traditionellen Stammbelegschaft betroffen. In einer solchen Situation steht der Betriebsrat vor einem grundsätzlichen Dilemma: Er kann ältere Arbeitskräfte nur auf Kosten jüngerer Arbeitskräfte schützen, die aber ebenfalls oft bereits eine längere Dauer der Betriebszugehörigkeit aufweisen und zur betrieblichen Stammbelegschaft zählen. Sofern der Betriebsrat unmittelbar an der Auswahl der zu entlassenden Arbeitskräfte beteiligt ist, entsteht für ihn das Problem, daß er hierfür "mitverantwortlich" zeichnet und die Entlassungen gegenüber den jeweils Betroffenen entsprechend zu vertreten hat. Daher beschränken sich die Betriebsräte teilweise bewußt darauf, lediglich die von den Betrieben beabsichtigten Entlassungen zu überprüfen. Auf diese Weise kann zumindest verhindert werden, daß die Durchsetzung von Entlassungen als eine "gemeinsame Sache" zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat erscheint. Der Betriebsrat beschränkt sich darauf, nur in Fällen, in denen aus seiner Sicht eine ungenügende Berücksichtigung sozialer Kriterien erfolgt,

Einspruch zu erheben. Er kann dies jedoch nur, wenn er gleichzeitig eine andere Arbeitskraft für die Entlassung vorschlägt.

Aus den geschilderten Problemen erklärt sich, daß die Betriebsräte vielfach selbst ein hohes Interesse an ergänzenden oder alternativen Maßnahmen zur Durchsetzung personeller Veränderungen haben.

"Massenentlassungen" sind - wenn keine Aussicht besteht, durch Kurzarbeit und ähnliches Entlassungen zu verhindern oder einzuschränken - trotz Sozialplan immer auch ein Beweis der "Machtlosigkeit" des Betriebsrats. Andere Formen des Personalabbaus haben dagegen den Vorteil, daß solche "Machtdefizite" eher verdeckt gehalten und damit die Legitimation des Betriebsrats gegenüber den Beschäftigten aufrechterhalten werden kann.

### 3. Einfluß bei der Ausgliederung älterer Arbeitskräfte

(1) Betriebliche Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte erfolgen zumeist unter Beteiligung des Betriebsrats (Betriebsvereinbarungen, "Sozialplan"). Wie die Praxis zeigt, ist dabei die Einführung solcher Maßnahmen kaum Gegenstand von Konflikten. Dafür lassen sich mehrere Gründe anführen:

Die besonderen tarifvertraglichen Kündigungsschutzbestimmungen erschweren zwar eine Kündigung älterer Arbeitskräfte. Dies besagt jedoch noch nicht, daß für ältere, leistungsgeminderte Arbeitskräfte im Betrieb adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen bzw. geschaffen werden. Ein grundlegendes Problem für den Betriebsrat ist dabei: Er hat keinen (bzw. nur einen sehr begrenzten) Einfluß auf die Gestaltung von Arbeitsanforderungen. Er kann daher weder verhindern, daß durch Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" sukzessive Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitskräfte reduziert werden, noch kann er die Errichtung spezieller Arbeitsplätze für Ältere "erzwingen". Dies beinhaltet auch, daß er z.B. kaum präventive Maßnahmen zur Verhinderung von Leistungsminderung mit zunehmendem Alter fordern und durchsetzen kann, die sich generell auf eine Kontrolle von Leistungsanforderungen, Abbau belastender Arbeitsbedingungen usw. richten müßten.

Das korrigierende Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, wonach der Betriebsrat bei einer Veränderung von Arbeitsplätzen, von Arbeitsabläufen oder der Arbeitsumgebung, die "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen... offensichtlich widersprechen", Maßnahmen zur Minderung von Arbeitsbelastungen fordern kann, reicht hierfür nicht aus (vgl. § 91 BetrVG).

Dies hat zur Folge, daß sich nicht nur für die Arbeitskräfte, sondern zumeist auch für den Betriebsrat die vorzeitige Verrentung als die "bessere Alternative" gegenüber einer weiteren Beschäftigung älterer Arbeitskräfte im Betrieb erweist. Auch wenn den Betriebsräten bewußt ist, daß die vorzeitige Verrentung zur Perpetuierung der Ursachen für Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitskräfte beiträgt, sind sie im konkreten Fall jeweils mit "Fakten" konfrontiert, die sie aktuell nicht mehr korrigieren können. (Auf das hiermit angesprochene grundsätzliche Problem des nur partikularen Einflusses des Betriebsrats auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen werden wir nochmals in Abschnitt III. ausführlicher eingehen.)

Zum anderen entlastet eine "freiwillige" Ausgliederung älterer Arbeitskräfte den Betriebsrat davon, den Schutz älterer Arbeitskräfte nur "auf Kosten" jüngerer Arbeitskräfte durchsetzen zu können (siehe oben).

(2) Ein - unter den genannten Beschränkungen - wichtiger Verhandlungsgegenstand ist für den Betriebsrat jedoch die "Offenheit" solcher Regelungen: Entscheidend für die Interessenvertretung ist, daß solche Regelungen grundsätzlich sämtlichen Arbeitskräften ab einer bestimmten Altersgrenze angeboten werden (bzw. für sie zugänglich sind) und das Prinzip der "Freiwilligkeit" zumindest formal gewahrt bleibt. Wie die Praxis zeigt, kann dies aber vom Betriebsrat nicht immer durchgesetzt werden (vgl. Abschnitt B). Folglich kann auch nicht grundsätzlich verhindert werden, daß die Betriebe unter den älteren Arbeitskräften gezielt eine Selektion nach Leistungskriterien treffen können. Außerdem verfügen sie über eine Reihe von Möglichkeiten, auch bei formal offenen Regelungen

die Selektion der Arbeitskräfte zu steuern. Es handelt sich hier für die Interessenvertretung um ein ähnliches Problem wie bei "Aufhebungsverträgen", die nicht altersspezifisch gehandhabt werden. Daher sei dies hier nicht weiter ausgeführt, sondern im folgenden Abschnitt näher behandelt.

#### 4. Einfluß bei Aufhebungsverträgen

(1) Obwohl die Betriebe gesetzlich nicht verpflichtet sind, den Betriebsrat bei Aufhebungsverträgen einzuschalten, erfolgt die Regelung von Aufhebungsverträgen bei größer dimensionierten personalen Veränderungen - wie dies in der Automobilindustrie der Fall war - durchweg in Form von Betriebsvereinbarungen, d.h. sie wurden von Unternehmensleitung und Betriebsrat gemeinsam beschlossen. In den hierzu vorliegenden Untersuchungen werden hierfür vor allem folgende Gründe angeführt (vgl. z.B. Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 228 ff.):

- o Die Zustimmung des Betriebsrats erhöht die Wirksamkeit und damit den Erfolg von Aufhebungsverträgen für den Betrieb.
- o Eine geringe Wirksamkeit der Aufhebungsverträge hätte bei den größer dimensionierten und kurzfristig durchgesetzten personalen Veränderungen Massenentlassungen nach sich gezogen und damit auch eine Einschaltung des Betriebsrats erzwungen.
- o Obwohl rechtlich noch nicht abschließend geklärt, spricht vieles dafür, daß größer dimensionierte und kurzfristig durchgesetzte Maßnahmen zum Personalabbau als eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG angesehen werden könnten und somit die Betriebe im Nichteinigungsfall (Interessenausgleich) einen Sozialplan hätten aufstellen müssen.

(2) Obwohl die Betriebsräte ihre Zustimmung zu Aufhebungsverträgen verweigern können, wurde dies in den geschilderten Fällen nicht praktiziert. Das verweist darauf, daß auch aus der Sicht der Betriebsräte Aufhebungsverträge offenbar gewisse Vorteile beinhaltet. Nach den vorliegenden Befunden sind dies insbesondere:

Sofern der Betriebsrat mit einer Situation konfrontiert ist, in der Entlassungen größeren Umfangs kaum zu verhindern sind (z.B. durch Kurzarbeit), läßt sich ein Widerstand dagegen nur über eine Mobilisierung der Belegschaft und entsprechende gewerkschaftliche Organisationen erreichen. Das bedeutet zugleich ein Aufbrechen "offener Konflikte" auf Betriebsebene bzw. eine offene Konfrontation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Am Beispiel der Maßnahme des Personalabbaus in der Automobilindustrie zeigt sich jedoch, daß weder seitens der Gewerkschaften noch des Betriebsrats eine solche Form der Interessenauseinandersetzung als "sinnvoll" eingeschätzt und "gewollt" wurde (vgl. z.B. Dombois 1976, S. 460 ff.).

Auch für den Betriebsrat ist es von Vorteil, wenn in einer solchen Situation die Ausgliederung auf einer - zumindest formal - "freiwilligen Entscheidung" der Arbeitskräfte beruht. Damit kann der Betriebsrat auch eher seine faktische Machtlosigkeit gegenüber der Bedrohung der Beschäftigungssicherheit "verdeckt" und seine Legitimation trotz einer massiven Bedrohung der Interessen der Beschäftigten eher als bei expliziten "Massenentlassungen" aufrecht erhalten.

Zugleich trägt der Betriebsrat damit aber auch zu einer "Individualisierung" der Folgen gesamtwirtschaftlicher und betrieblich verursachter Veränderungen bei: Auch wenn das Angebot von Aufhebungsverträgen vom Betrieb explizit mit einer verschlechterten Auftragslage und notwendigen Produktionseinschränkungen begründet wird, erhält die konkrete Durchführung der personellen Veränderungen und insbesondere die Personalselektion stark den Charakter individueller, freiwilliger Entscheidungen der Arbeitnehmer (vgl. speziell hierzu auch Abschnitt III.).

(2) Einflußmöglichkeiten und Verhandlungspunkte für die Betriebsräte waren (und sind) bei Aufhebungsverträgen insbesondere die materielle Ausstattung sowie die "Offenheit" von Aufhebungsverträgen:

(a) Bei der materiellen Ausstattung war es - nach den vorliegenden Befunden - Ziel der Betriebsräte, möglichst hohe Abfindungs- summen als Entschädigungsleistung zu vereinbaren sowie auf ihre Staffelung Einfluß zu nehmen. Bei der Höhe der Abfindungssummen orientierte man sich an den - im Zusammenhang mit Betriebsstilllegungen entwickelten - Sozialplänen. Die Struktur der Abfindungs- summen wurde in den einzelnen Betrieben jedoch unterschiedlich gehandhabt, worin sich auch unterschiedliche Forderungen der Betriebsräte und deren Durchsetzung widerspiegeln. Durchweg waren die Betriebsräte mit dem Interesse der Betriebe an einer einkommensgebundenen Staffelung der Aufhebungsverträge konfrontiert. Diese Tatsache blieb auch in der endgültigen Fixierung der Abfindungssummen erhalten, fand aber eine unterschiedliche Ausgestaltung. Es erfolgte eine

- Staffelung nach dem bisherigen Einkommen und der Dauer der Betriebszugehörigkeit;
- Egalisierung der Abfindungssumme jeweils für mehrere Lohn- bzw. Gehaltsgruppen, wodurch die Unterschiede zwischen den höchsten und den niedrigsten Abfindungssummen wesentlich kleiner sind als im ersten Fall, und schließlich lediglich eine
- Aufteilung der Abfindungssummen in zwei Gruppen (bis zu DM 2.000,-- Monatsverdienst und darüber) sowie eine Staffelung nicht nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit, sondern ausschließlich nach dem Lebensalter.

Speziell bei letzterem wird in der hierzu vorliegenden Untersuchung hervorgehoben: "Auf Initiative des Betriebsrats wurden in diesem Fall die Bezieher geringer Einkommen und die schwachen Arbeitsmarktgruppen, denen es aufgrund struktureller Benachteiligung und der Beschäftigungspolitik der Unternehmen kaum gelingt, längere Betriebszugehörigkeiten zu erlangen, in der gegebenen Situation zumindest relativ privilegiert." (Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 232).

(b) Während die Betriebe hohes Interesse daran haben, Aufhebungsverträge im konkreten Fall zustimmungspflichtig zu machen (siehe oben), richteten sich die Aktivitäten der Betriebsräte darauf, diese Verträge möglichst offen zu gestalten, um zumindest "formal" die Freiwilligkeit solcher Ausgliederungsaktionen aufrechtzuerhalten. Sie suchten damit insbesondere zu vermeiden, daß sich durch eine Verweigerung der Zustimmung zu Aufhebungsverträgen der Druck auf Arbeitskräftegruppen mit geringen Wiederbeschäftigungschancen vergrößert. Uneingeschränkt offene Aufhebungsverträge konnten allerdings kaum durchgesetzt werden. Zumindest bestanden die Betriebe darauf, jeweils bestimmte Höchstquoten für einzelne Arbeitskräftegruppen festzulegen. Teilweise erreichten die Betriebsräte auch, daß in der konkreten Durchsetzung dann die festgelegten Quoten überschritten wurden.

Allerdings finden sich auch Fälle, in denen der Betriebsrat mit zustimmungspflichtigen Aufhebungsverträgen einverstanden war. Ausschlaggebend hierfür war eine möglichst rasche Bewältigung des Personalabbaus und das Einverständnis damit, solche Arbeitskräfte im Betrieb zu halten, mit denen "eine erfolgreiche Zukunft" des Unternehmens gewährleistet werden sollte. Auch aus der Sicht des Betriebsrats sollte also verhindert werden, daß mit Hilfe offener Aufhebungsverträge "gute" Arbeitskräfte abwandern (vgl. Mendius, Schultz-Wild 1980, S. 233.).

Auch wenn mit offenen Aufhebungsverträgen der Druck auf "schwache Arbeitskräftegruppen" reduziert werden kann, konnte (und kann) der Betriebsrat doch kaum auf die "Feinsteuierung" der Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen und auf die Selektion der Arbeitskräfte auf "Produktionsebene" Einfluß nehmen. Wie an anderer Stelle ausführlicher dargestellt, wird der Betriebsrat hierauf nur dann Einfluß nehmen, wenn es sich arbeitsrechtlich um eine "Versetzung" handelt. Er kann zwar einer Versetzung die Zustimmung verweigern; sofern aber zugleich Arbeitsabläufe umorganisiert werden oder Tätigkeiten entfallen, ist es kaum möglich, den informell durchgesetzten Selektionskriterien (Leistungsfähigkeit, Qualifikation, Arbeitsdisziplin) Widerstand entgegenzusetzen (vgl. zu den hier angesprochenen Problemen der Interessenvertretung ausführlicher Abschnitt III.).

(3) Für den Betrieb haben Aufhebungsverträge den Vorteil, daß hiermit die "Sperrfrist" bei Massenentlassungen umgangen werden kann. Unsere eigenen Befunde zeigen, daß Aufhebungsverträge aber auch von den Betriebsräten als Instrument genutzt werden können, um eine weitergehende zeitliche Verzögerung (bzw. Streckung) des Personalabbaus durchzusetzen.

So wurden z.B. in einem Betrieb des Druckereigewerbes vom Betriebsrat anstelle der betrieblich beabsichtigten Massenentlassungen - die sowohl durch eine veränderte Auftragslage wie vor allem auch durch anstehende Rationalisierungsmaßnahmen bedingt waren - Aufhebungsverträge durchgesetzt. Ein entscheidender Verhandlungspunkt gegenüber der Geschäftsleitung war die Ausdehnung des Zeitraums, über den hinweg Aufhebungsverträge angeboten werden sollten. Dahinter stand die Absicht des Betriebsrats, der Geschäftsleitung nachzuweisen, daß die aktuelle Auftragslage längerfristig keinen Personalabbau in dem beabsichtigten Umfang erfordert. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war der Verhandlungsausgang noch offen. Es handelte sich um einen Betrieb, in dem die Geschäftsleitung bei Zurückweisung der Forderung des Betriebsrats mit Arbeitsniederlegungen und Streikaktionen zu rechnen hatte (eigene Erhebungen).

## 5. Latente Konfliktträchtigkeit personalpolitischer Maßnahmen aus ökonomischen Gründen

Wie gezeigt, steht den Betrieben durchaus eine Reihe von Möglichkeiten offen, eine ökonomisch begründete Ausgliederung von Arbeitskräften durchzusetzen und dabei gleichzeitig gezielt auf die Personalselektion Einfluß zu nehmen. Gleichwohl sind die Betriebe zumeist auf ein "kooperatives Verhalten" der Interessenvertretung angewiesen, was sich speziell in der Umgehung von Massenentlassungen mit Hilfe von Aufhebungsverträgen oder in der vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte zeigt.

Ferner sind auch ökonomisch begründete personelle Veränderungen im Rahmen des Systems industrieller Beziehungen in der BRD - zumindest latent - in hohem Maße konfliktträchtig. Hieraus erklärt sich das betriebliche Interesse, bei ökonomisch begründeten personellen Veränderungen explizite Entlassungen zu vermeiden. Auf weitere

zur Anwendung kommenden Praktiken der Ausgliederung von Arbeitskräften und der Personalselektion werden wir in Abschnitt III. eingehen. Zunächst sei noch auf zwei Aspekte der Interessenvertretung in der BRD hingewiesen, die uns in diesem Zusammenhang - speziell in international vergleichender Perspektive - wichtig erscheinen:

(1) Ein Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Forderungen zur Verbesserung der Interessenvertretung im Betrieb liegt auf der Ausweitung von Informationsmöglichkeiten über die wirtschaftliche Lage des Betriebs und über betriebliche Planungen sowie der Beteiligung der Interessenvertretung an betrieblichen Planungsentscheidungen.

Dies hat auch im Betriebsverfassungsgesetz seinen Niederschlag gefunden, und zwar insbesondere in der Verpflichtung der Betriebe zur rechtzeitigen und frühzeitigen Information über betriebliche Veränderungen, die zu negativen Folgen für die Beschäftigten führen, in der Verpflichtung der Betriebe zur Errichtung eines Wirtschaftsausschusses unter Beteiligung des Betriebsrats in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sowie in der Beteiligung des Betriebsrats an der betrieblichen Personalplanung. Hierauf liegt auch ein Schwerpunkt der Forderungen und gesetzlichen Regelungen im Rahmen des Mitbestimmungsgesetzes.

Wie die Praxis zeigt, gestatten die bislang gesetzlich abgesicherten Möglichkeiten jedoch nur einen sehr begrenzten (faktisch wirk samen) Einfluß auf betriebliche Planungen. Ein zentrales Problem ist zum Beispiel, daß die Betriebe entweder ihrer Informationspflicht nicht nachkommen oder daß es für die Betriebsräte nicht oder nur sehr begrenzt möglich ist, aus den von den Betrieben vorgegebenen Daten Rückschlüsse auf die damit zusammenhängenden konkreten betrieblichen Veränderungen und deren personelle Folgen zu ziehen. Nach unseren Befunden sehen hierin sowohl die Betriebsräte wie auch die Vertreter der Gewerkschaften gegenwärtig eines der zentralen Probleme für die Interessenvertretung im Betrieb.

(2) Offenbar scheinen den Betriebsräten, vor allem bei ökonomisch bedingten personellen Veränderungen (insbesondere Personalabbau), ihre faktische Machtlosigkeit (bzw. ihre Ohnmacht) und die Grenzen ihrer Einflußmöglichkeiten zunehmend bewußt zu werden; in größeren Betrieben, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, wird sichtbar,

daß selbst hierdurch nicht vermieden werden kann, daß eine Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage sehr massiv zu Lasten der Beschäftigten geht.

Soweit Vorstellungen und Forderungen nach einer Verbesserung der Einflußmöglichkeiten entwickelt werden, richten sie sich in erster Linie auf eine stärkere Beteiligung und Mitwirkung an der betrieblichen Produktionsplanung wie auch an Investitionsentscheidungen.

Indem explizite Entlassungen aus betrieblichen Gründen vermieden werden, können vor allem auch Schwächen und Probleme der Interessenvertretung, die ein wichtiger Ansatzpunkt der Strategien und Forderungen gewerkschaftlicher Interessenvertretung in der BRD sind, "verdeckt" gehalten werden. Im besonderen gilt das auch für betriebliche Strategien, die darauf abzielen, personalpolitische Maßnahmen nicht nur von technisch-organisatorischen Veränderungen, sondern auch von Veränderungen der betrieblichen Auftragslage u.ä. - und somit von betrieblichen Veränderungen überhaupt - zu entkoppeln.

Hierauf ist nun im folgenden Abschnitt III. näher einzugehen.

### III. Ausgliederung aus "individuellen" Gründen und Personalselektion

---

#### A. Rationalisierungsmaßnahmen und Personalpolitik der "kleinen Schritte"

---

Eine genauere Betrachtung technisch-organisatorischer Veränderungen in der betrieblichen Praxis zeigt: Die Betriebe entkoppeln personelle Veränderungen nicht gänzlich von technisch-organisatorischen Veränderungen. Sie entkoppeln diese vielmehr in erster Linie von spektakulären technisch-organisatorischen Umstellungen (z.B. umfassendere Veränderungen der Arbeitsorganisation, Einführung neuer Produktionstechniken); dagegen setzen sie personalpolitische Maßnahmen in unterschiedlicher Form im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" durch. Charakteristisch hierfür sind: permanente und sukzessive Veränderungen der Arbeitsabläufe, sukzessive Verdünnung der personellen Besetzung von Produktionsprozessen und -anlagen, sukzessive Steigerung von Leistungsanforderungen u.ä.

Gleichwohl treten Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte", die vielfach spektakulären technisch-organisatorischen Umstellungen vor- oder nachgelagert sind, nicht unmittelbar als Ursachen für personelle Veränderungen in Erscheinung. Speziell in international vergleichender Perspektive sind hier zwei - eng miteinander verbundene - Merkmale der Struktur und Praxis der Interessenvertretung im Betrieb hervorzuheben, die eine solche betriebliche Strategie ermöglichen und begünstigen:

- o Der Schwerpunkt der Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung liegt auf mittleren und höheren Ebenen des Managements und konzentriert sich hier auf die Festlegung allgemeiner "Rahmenbedingungen" für Arbeitsorganisation, Entlohnung und Personaleinsatz. Die konkrete Gestaltung von Arbeitsanforderungen, des Arbeitseinsatzes usw. auf Produktionsebene ist demgegenüber weitgehend aus dem Einfluß- und Aktivitätsbereich der Interessenvertretung ausgegrenzt. Dies hat zur Folge, daß

- o sich die Einflußmöglichkeiten und Aktivitäten der Interessenvertretung nur "ausschnittsweise" auf technisch-organisatorische Veränderungen im Betrieb richten. Sie beschränken sich im wesentlichen auf größere technisch- und arbeitsorganisatorische Umstellungen und auf damit unmittelbar zusammenhängende personelle Veränderungen, wobei Versetzungen (Umgruppierungen) und Entlassungen im Vordergrund stehen. Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" ohne umfassende Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Produktionstechniken und deren Folgen für die Arbeitskräfte sind sowohl institutionell wie auch in der Praxis aus dem Einfluß- und Aktivitätsbereich der Betriebsräte weitgehend ausgegrenzt.

Im folgenden sollen Praktiken der Ausgliederung und Personalselektion dargestellt werden, die zumeist in unmittelbarem Zusammenhang mit oder ergänzend zu Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" in der betrieblichen Praxis zur Anwendung kommen. An ihnen zeigen sich in besonderer Weise die angesprochenen Merkmale (bzw. Schwächen) der Interessenvertretung im Betrieb.

Da sie uns - speziell in international vergleichender Perspektive - als ein wichtiges Merkmal der Entwicklungen in der BRD erscheinen, liegt auf ihnen ein Schwerpunkt unserer detaillierten Darstellung betrieblicher Praktiken der Personalselektion. Wir stützen uns insbesondere auf eigene Erhebungen.

Im Vordergrund stehen die Ausgliederung und die Personalselektion im Rahmen von "personen- und verhaltensbedingten" Kündigungen sowie einer gezielten Forcierung "freiwilliger" Fluktuation. Es handelt sich - insbesondere bei der Forcierung freiwilliger Fluktuation - um Praktiken betrieblicher Personalpolitik, die wesentlich auch die "Feinsteuerung" der Selektion bei Aufhebungsverträgen wie aber auch die freiwillige vorzeitige Verrentung älterer Arbeitskräfte bewirken. Überdies können die Betriebe damit gezielt Folgen des technischen Wandels "individualisieren" und in "personen- und verhaltensbedingte" Kündigungen sowie in eine "freiwillige" Fluktuation transformieren und umdefinieren. Hierdurch wird

in besonderer Weise eine Selektion nach Leistungsfähigkeit, Qualifikation und Arbeitsverhalten der Arbeitskräfte möglich.

#### B. Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen

(1) Die Bedeutung personen- und verhaltensbedingter Kündigungen im Rahmen betrieblicher Personalpolitik in der BRD lässt sich anhand zweier Befunde näher veranschaulichen:

- o Sofern Betriebe Entlassungen aussprechen, erfolgt dies nicht in erster Linie in Form "betriebsbedingter" Kündigungen im Rahmen von individuellen Entlassungen oder Massenentlassungen, sondern überwiegend in Form "personen- und verhaltensbedingter Kündigungen". Nach einer annähernd repräsentativen Untersuchung lag z.B. in den Jahren 1974 - 1978 ihr Anteil zwischen 60 und 70 %, wohingegen der Anteil von "betriebsbedingten" Kündigungen nur zwischen 30 und 40 % betrug (vgl. Falke u.a. 1981, Bd. I, S. 64 ff.) Dieser Befund ist insofern überraschend, als infolge der wirtschaftlichen Veränderungen seit Mitte 1974 eher ein umgekehrtes Verhältnis anzunehmen wäre. Obwohl zu berücksichtigen ist, daß vor allem in größeren Betrieben Maßnahmen zum Personalabbau unter Vermeidung von expliziten Entlassungen durchgesetzt wurden, ist festzuhalten, daß speziell in Klein- und Mittelbetrieben solche Strategien nur begrenzt zur Anwendung kommen und kamen.
- o Andererseits zeigen einzelne detaillierte Untersuchungen, daß seit Mitte der 70er Jahre "verhaltens- und personenbedingte Entlassungen" im Rahmen der dargestellten Maßnahmen zum Personalabbau zugenommen haben.

Dies sei an den folgenden Beispielen aus einzelnen Betrieben näher illustriert:

In einem Betrieb eines Elektrokonzerns erfolgen seit mehreren Jahren betriebliche Maßnahmen zur Personalverdünnung. Für die Zukunft sind umfangreichere Massenentlassungen angekündigt, die insbeson-

dere mit der allgemeinen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation begründet werden. Sofern es bislang jedoch zu Entlassungen kam, verfolgte man seitens des Betriebs – nach Aussagen des Betriebsrats – grundsätzlich das Prinzip, keine "betriebsbedingten" Kündigungen auszusprechen. Neben der Forderung freiwilliger Fluktuation (siehe unten) liegt der Schwerpunkt auf "personen- und verhaltensbedingten" Kündigungen. Gleichzeitig erfolgen nicht nur Rationalisierungsmaßnahmen in "kleinen Schritten", sondern seit Jahren auch ein verstärkter Einsatz neuer Produktions-techniken sowohl im Produktions- wie im Angestelltenbereich (Automatisierung der Leiterplattenbestückung, im Angestelltenbereich vor allem der Einsatz von EDV). Diese technisch-organisatorischen Veränderungen treten jedoch in der betrieblichen Praxis gegenüber der Interessenvertretung nicht als Ursachen für den Personalabbau in Erscheinung. Ferner wird seitens der Betriebsleitung argumentiert, daß es infolge der unsicheren Wirtschaftslage nicht möglich sei, eine langfristige Produktions- und Personalplanung zu entwickeln (eigene Erhebungen).

Ebenfalls in einem Betrieb der Elektroindustrie (Telefonbau) erfolgte in der Vergangenheit und zum Zeitpunkt der Untersuchung – trotz allgemeiner ökonomischer Begründungen – ein Großteil der personellen Veränderungen durch "verhaltens- und personenbedingte" Kündigungen, wobei das Schwergewicht vor allem auf Kündigungen wegen Krankheit bzw. hoher Fehlzeiten liegt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung (1982) wurden bei den gewerblichen Arbeitnehmern, und hier insbesondere bei den angelernten Arbeitskräften, im Monat durchschnittlich 20 Entlassungen (bei insgesamt ca. 900 gewerblichen Arbeitskräften) ausgesprochen, und hiervon im Durchschnitt etwa 15 wegen häufiger Krankheit. Gleichzeitig erfolgten auch hier neben Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" sowohl der Einsatz neuer Produktionstechniken (Bestückungsautomaten bei Leiterplatten) als auch arbeitsorganisatorische Umstellungen (als Folge der Umstellung der Produktion von mechanisch zu elektronisch gesteuerten Produkten) (eigene Erhebungen).

Die vorliegenden Befunde über die Durchsetzung personeller Veränderungen in der Automobilindustrie Mitte der 70er Jahre zeigen, daß ergänzend zu den "spektakulären" Maßnahmen des Personalabbaus (insbesondere durch Aufhebungsverträge) über längere Zeiträume hinweg Einzelkündigungen ausgesprochen wurden, die sich stets unterhalb der für Massenentlassungen geltenden Grenze (50 Arbeitskräfte pro Monat) bewegten und mit Fakten, die in der "Person oder dem Verhalten der Arbeitnehmer" liegen, begründet wurden (vgl. hierzu z.B. Schultz-Wild, Sengenberger 1975, Arbeitsbericht IV, S. 90, sowie Hildebrandt 1976, S. 161, S. 164; es wird hier z.B. auch eine Stellungnahme des Betriebsrats bei Opel angeführt, die zum Inhalt hat, daß "gezielt in der Öffentlichkeit verbreitete Gerüchte über Massenentlassungen bei Opel jeder Grundlage entbehren", mit der Begründung, daß "zur Zeit zwar die Entlassung von 49 Mitarbeitern geplant... ist", wobei die Gründe hierfür jedoch "nicht in der wirtschaftlichen Lage, sondern in den Personen zu suchen" sind; die Kündigungen erfolgten maßgeblich wegen hoher Krankenzeit; vgl. auch Opel-Bochum 1972 – 1975. Eine Belegschaft sammelt Erfahrungen, Bochum 1975, S. 70 ff., zitiert nach Hildebrandt 1976).

(2) Gemäß den gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz in der BRD sind Entlassungen dann "sozial gerechtfertigt", wenn sie entweder durch "dringende betriebliche Erfordernisse" (vgl. Abschnitt II.) oder durch Fakten, die in der "Person oder dem Verhalten" der Arbeitnehmer liegen (vgl. § 1(2) KschG), begründet sind.<sup>1)</sup>

Die Gründe für "personen- und verhaltensbedingte" Kündigungen entsprechen in hohem Maße den Kriterien, nach denen auch die betriebliche Personalselektion ausgerichtet wird: Erfüllung oder Nichterfüllung betrieblicher Leistungsstandards sowie Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der geforderten Arbeitsdisziplin und des geforderten Arbeitsverhaltens. Beschränkungen für die Betriebe ergeben sich im wesentlichen nur insoweit, als die für die Kündigung ausschlaggebenden Gründe "nachgewiesen und belegt" werden müssen; dies wiederum erfordert die Festlegung von Kriterien, nach denen Leistungsfähigkeit und Arbeitsverhalten als "unzulänglich" ausgewiesen werden können. Ferner ist Krankheit eines Arbeitnehmers – nach der vorherrschenden Rechtssprechung – als solche kein ausreichender Kündigungsgrund; ausschlaggebend ist vielmehr die "Störung des Betriebsablaufs" wegen der Krankheit des Arbeitnehmers. Schließlich erfordern Kündigungen wegen Verstößen gegen die Arbeitsdisziplin im Normalfall "Vorwarnungen" (Abmahnung) durch den Betrieb; ein einmaliger Verstoß reicht – außer in extremen Fällen, die eine fristlose Kündigung rechtfertigen – als Grund für eine Entlassung nicht aus (zu Kündigung wegen Krankheit vgl. Popp 1979 sowie Mezger u.a. 1979).

---

1) Daraus ergibt sich, daß ein Kündigungsschutz praktisch nur bei einer "willkürlichen Kündigung" besteht, die weder auf eine Veränderung der betrieblichen Anforderungen an die Arbeitskräfte (an ihre Anzahl und Qualität) noch auf mangelnde individuelle Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie auf das Arbeitsverhalten der Arbeitskräfte zurückzuführen ist (z.B. ausschließlich persönliche Vorbehalte von Vorgesetzten gegenüber bestimmten Arbeitskräften u.ä.). Die zentralen, in der Praxis für den Betrieb wichtigen und ausschlaggebenden Gründe für Entlassungen sind somit aus den gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz ausgesenkt.

Nach vorliegenden Befunden werden als Gründe für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen von den Betrieben in erster Linie mangelnde Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte sowie Verstöße gegen die Arbeitsdisziplin (z.B. Unpünktlichkeit wie aber auch Alkoholismus) angegeben. Ein häufiger Kündigungsgrund ist schließlich auch eine längerfristige oder häufige Krankheit der Arbeitnehmer (vgl. Falke u.a. 1981, Band II, S. 101).

Wie detailliertere Untersuchungen zeigen, können die Betriebe gezielt sowohl die Entstehung als auch den Nachweis von Gründen, die personen- und verhaltensbedingte Kündigungen gesetzlich rechtfer- tigen, beeinflussen. Auf diese Weise können auch personen- und ver- haltensbedingte Entlassungen zur Durchsetzung personeller Voraus- setzungen für technisch-organisatorische Veränderungen bzw. zur Be- wältigung personeller Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen genutzt werden. Nach vorliegenden Befunden sind be- sonders drei Ansatzpunkte der Betriebe hervorzuheben:

#### 1. Spezielle Aktionen zur "Reinigung der Belegschaft"

Vor allem zu Beginn der wirtschaftlichen Rezession in der BRD Mitte der 70er Jahre wurden vielfach spezielle Aktionen zur "Säuberung" der Belegschaften ergriffen. Betroffen waren hiervon Ar- beitskräfte, die schon länger durch mangelnde Leistungsfähigkeit, Verstöße gegen die Arbeitsdisziplin, häufige Krankheit usw. "be- kannt" waren, andererseits aber in der Vergangenheit wegen der ge- generellen Knappheit von Arbeitskraft "gehalten" oder "geduldet" wor- den waren.

Exemplarisch hierfür ist z.B. eine Aktion eines Betriebs der Auto- mobilindustrie, bei der - mit Billigung des Betriebsrats - im Rah- men von Maßnahmen zum Personalabbau systematisch die Belegschaft hinsichtlich der Kriterien für "personen- und verhaltensbedingte Kündigung" durchforstet wurde (vgl. Schultz-Wild, Sengenberger 1975, Arbeitsbericht IV, S. 90 f.).

Nach vorliegenden Befunden wurden solche Maßnahmen aber auch unab- hängig von Personaleinsparungen zum Personalaustausch und damit zur Verbesserung der betrieblichen Personalstruktur durchgeführt.

Vielfach handelt (und handelte) es sich dabei aber quasi nur um eine "erste Phase" der gezielten Beeinflussung und Nutzung personen- und verhaltensbedingter Entlassungen.

Vor allem aktuelle Befunde zeigen, daß offenbar zunehmend Betriebe auch dazu übergegangen sind (bzw. dazu übergehen), die Voraussetzungen für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen gezielt zu steuern. Das hat zur Folge, daß in steigendem Maß auch Arbeitskräfte betroffen sind, deren Leistungsfähigkeit und Arbeitsverhalten in der Vergangenheit nicht oder nur begrenzt als unzureichend eingeschätzt wurde. Wichtige Praktiken der Betriebe sind hierbei:

## 2. Verschärfung von Leistungskontrollen und knappe personelle Besetzung

---

Speziell Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" schaffen faktisch Arbeitsbedingungen, durch die Schwankungen in der individuellen Leistungserbringung oder eine aktuelle Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit unmittelbar als mangelnde Erfüllung betrieblicher Anforderungen und Leistungsnormen wirksam werden. Am Beispiel der Kündigung wegen Krankheit soll exemplarisch gezeigt werden, in welcher Weise die Betriebe mittels Arbeitsorganisation und Personaleinsatz gezielt die Entstehung von Gründen für personen- und verhaltensbedingte Entlassungen vorbereiten und schaffen. Im konkreten Fall kann dies sowohl eine nicht explizit intendierte Folge betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen sein wie aber auch eine Maßnahme, die primär "zur Erleichterung" personen- und verhaltensbedingter Entlassungen eingeleitet wird (bzw. wurde):

Im Rahmen neuer Formen der Arbeitsorganisation (z.B. flexiblerer Einsatz der Arbeitskräfte) wie aber auch infolge einer größeren Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt ist es den Betrieben möglich, Personalüberhänge abzubauen und die Produktions- und Arbeitsprozesse personell knapp zu besetzen. Eine Folge hiervon ist, daß häufige oder längerfristige Fehlzeiten der Arbeitskräfte (insbesondere bei Krankheiten) sehr viel rascher und

unmittelbarer zu "Störungen des Produktionsablaufs" führen (bzw. sich als solche ausweisen lassen); dementsprechend wird sehr viel rascher der gesetzlich zulässige Tatbestand für eine Kündigung bei Krankheit (bzw. bei häufiger Krankheit) geschaffen.

Exemplarisch hierfür ist ein Betrieb der Elektroindustrie, in dem zum Untersuchungszeitpunkt (1982) monatlich durchschnittlich 20 Arbeitskräfte (insbesondere un- und angelernte Frauen im Bereich der Montage) gekündigt wurden, und hiervon im Durchschnitt ca. 15 wegen Krankheit. Diese - nach Aussagen des Betriebsrats - im Vergleich zur Vergangenheit weit höhere Quote der krankheitsbedingten Kündigungen beeinflußt der Betrieb zugleich maßgeblich durch einen systematischen Abbau von Personalüberhängen (eigene Erhebungen).

Zum anderen führen z.B. flexiblere Formen des Arbeitseinsatzes dazu, daß die durchschnittlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte tendenziell steigen und somit individuelle Leistungsunterschiede, Leistungsschwankungen etc. kaum berücksichtigt werden können.

### 3. Restriktivere Auslegung der Arbeitsordnung und verschärfte Kontrolle des Arbeitsverhaltens

Insbesondere verhaltensbedingte Kündigungen (Verstöße gegen die Arbeitsordnung und -disziplin) werden - nach uns vorliegenden Befunden - systematisch durch eine restriktivere Auslegung der Arbeitsordnung und eine schärfere Kontrolle ihrer Einhaltung beeinflußt. Exemplarisch hierfür ist eine restriktivere Handhabung und Überwachung der vorgeschriebenen Arbeitszeit (Pünktlichkeit!) sowie die Einhaltung arbeitsrechtlicher Formalitäten, wie z.B. rechtzeitige Krankmeldung u.ä. Nach Aussagen der Betriebsräte werden bereits kleinere "Fehler" zum Anlaß für Mahnungen genutzt und auf diese Weise eine "verhaltensbedingte Kündigung" vorbereitet. Auch "Alkoholismus" und hierauf zurückzuführende Arbeitsfehler, Probleme mit Kollegen u.ä. werden nun offenbar weit strenger als in der Vergangenheit sanktioniert. (Exemplarisch hierfür die Aussage des Betriebsrats: "Im Unterschied zu früher werden von der Geschäftsleitung immer weniger Zugeständnisse gemacht.")

Auch dies lässt sich wiederum am Beispiel der Kündigungen wegen Krankheit veranschaulichen: Zunehmend erfolgt eine systematische Überwachung und Bestandsaufnahme von Fehlzeiten. Die Einführung von Personalinformationssystemen erleichtert dies den Betrieben in besonderer Weise, obwohl es durchaus auch ohne ausgeklügelte Personalinformationssysteme möglich ist. An den folgenden zwei Beispielen sei gezeigt, in welcher Weise hierdurch Kündigungen "vorbereitet" werden:

Im Betrieb X wurde nach Aussage von Betriebsräten die Überwachung der Fehlzeiten in den vergangenen Jahren zunehmend "planmäßig" betrieben. Organisatorisch wird dies unmittelbar über die Personalsachbearbeiter abgewickelt: Wer mehrfach krank ist, bekommt automatisch ein Mahnschreiben. Ändert sich daraufhin nichts, tritt automatisch die Kündigung in Kraft. Dies erfolgt "über den Kopf" der unmittelbar Vorgesetzten in der Produktion. Da gleichzeitig systematisch Personalüberhänge abgebaut wurden, lassen sich häufige Fehlzeiten – nach Aussagen der Betriebsräte – ohne größere Probleme als "Störungen des Betriebsablaufs" und damit als "sozial gerechtfertigte" Kündigungsgründe ausweisen.

Im Betrieb Y erfolgt demgegenüber zwar ebenfalls eine systematische Überwachung der Fehlzeiten; ob und in welcher Weise Fehlzeiten zur Entlassung führen, hängt jedoch jeweils von den Entscheidungen der Vorgesetzten ab bzw. von den in den einzelnen Abteilungen anstehenden personellen Veränderungen. Den Vorgesetzten werden auf diese Weise "Unterlagen" und mögliche "Begründungen" für die Durchsetzung personeller Veränderungen zur Verfügung gestellt, die sie je nach Bedarf nutzen können. Diese Politik steht im Betrieb in engem Zusammenhang mit dem grundsätzlichen Bestreben, die Durchsetzung von personellen Veränderungen auf die untere Vorgesetzten-ebene zu verlagern bzw. personelle Entscheidungen nicht auf den höheren Ebenen des Managements und im Rahmen von Personalausschüssen zu treffen, an denen auch Vertreter des Betriebsrats beteiligt sind (vgl. hierzu auch Abschnitt D.).

### C. Personalselektion durch gezielte Steuerung "freiwilliger" Fluktuation

---

Die Forcierung freiwilliger Fluktuation ist nicht ohne weiteres gleichzusetzen mit dem betrieblichen Angebot finanzieller Abfindungen und ähnlichem, wie dies etwa bei Aufhebungsverträgen der Fall ist. Der wesentliche Unterschied ist, daß Aufhebungsverträge in den geschilderten Fällen (ebenso wie auch Sozialpläne) explizit als generelle betriebliche Maßnahme zum Beschäftigungsabbau eingeleitet und ausgewiesen wurden. Dies ist jedoch bei den hier geschilderten Praktiken zur Forcierung freiwilliger Fluktuation nicht der Fall.

(1) Exakte empirische Nachweise über den Anteil betrieblich veranlaßter "freiwilliger" Fluktuation lassen sich gegenwärtig schwer erbringen. Zu berücksichtigen ist, daß sich dies nicht notwendigerweise in einer Zunahme freiwilliger Fluktuation niederschlagen muß. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit und allgemeiner wirtschaftlicher Krisenerscheinungen ist eher davon auszugehen, daß sich die Bereitschaft zur freiwilligen Fluktuation der Arbeitskräfte reduziert. Dementsprechend kann sich auch in einer gleichbleibenden oder sogar reduzierten Fluktuationsquote der Betriebe eine gezielte betriebliche Forcierung "freiwilliger" Fluktuation niederschlagen.

Die vorliegenden Befunde zeigen, daß die personellen Veränderungen sowohl im Rahmen umfangreicher betrieblicher Maßnahmen zum Personalabbau (z.B. Automobilindustrie) wie auch insbesondere im Rahmen einer schrittweisen Personalverdünnung zum Teil schwerege wichtig über die freiwillige Fluktuation der Arbeitskräfte durchgesetzt und bewältigt wurden (bzw. werden).

Exemplarisch hierfür die Entwicklung in einem Werk eines Nutzfahrzeugherstellers: Die Fluktuationsquote belief sich bei den un- und angelernten gewerblichen Arbeitnehmern in den Jahren vor der "Krise" durchschnittlich auf etwa 60 %. Sie fiel zwar während des Auftragsrückgangs 1974 ab, war aber immer noch hoch genug, daß es dem Unternehmen gelang, den Abbau von 1.500 gewerblichen Arbeitnehmern größtenteils über die Fluktuation der Arbeitskräfte zu bewältigen. 1974 schieden pro Monat im Durchschnitt 140 Arbeitskräfte aus; 1975 waren es immerhin noch 90 (vgl. Schultz-Wild, Sengenberger 1975, S. 85).

Die gezielte Ausnutzung und Forcierung freiwilliger Fluktuation zeigt sich beispielhaft auch an den Entwicklungen in dem bereits zuvor zitierten Betrieb eines Elektrokonzerns. Nach Aussagen des Betriebsrats liegt der Schwerpunkt der betrieblichen Strategien zur Personalverdünnung auf einer Forcierung und Steigerung der "Normalfluktuation" (eigene Erhebungen).

(2) Industriesoziologische Forschungen dokumentieren hinlänglich, daß die Fluktuation (bzw. der freiwillige Arbeitsplatzwechsel) keineswegs generell Ausdruck eines "aktiven" Arbeitsmarktverhaltens der Arbeitskräfte ist, d.h. einer auf die Verbesserung der beruflichen Situation (Verbesserung des Verdienstes und der Arbeitsbedingungen, beruflicher Aufstieg usw.) ausgerichteten Entscheidung der Arbeitnehmer zum Wechsel des Betriebs. Vielmehr ist der Wechsel des Betriebs - vor allem im Bereich gering qualifizierter Arbeitskräfte - großenteils Ausdruck eines eher "reaktiven" Verhaltens gegenüber "schlechten Arbeitsbedingungen", die einen längerfristigen Verbleib im Betrieb erschweren und damit auch indirekt zur freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses zwingen.

Dabei kann es sich um Tätigkeiten handeln, die bei Produktionseinschränkungen und -schwankungen am ehesten betroffen sind, womit auch ein dauerhafter Verbleib der Arbeitskräfte im Betrieb erschwert wird, wie aber auch um Tätigkeiten, die infolge hoher Belastungen und Restriktionen einen längeren Verbleib der Arbeitskräfte im Betrieb erschweren. Im konkreten Fall können solche Tätigkeiten sowohl ein "Durchgangsstadium" für neu in den Betrieb eintretende Arbeitskräfte sein, das langfristig eine dauerhafte Integration ins betriebliche Beschäftigungssystem ermöglicht; vielfach handelt es sich aber auch um Tätigkeits- und Produktionsbereiche, in denen dies nicht der Fall ist bzw. infolge der betrieblichen Produktionsstrukturen und der Arbeitsorganisation nicht möglich ist (oder verhindert wird) und bei denen eine ständige Fluktuation der Arbeitskräfte zu einem "normalen" Bestandteil der betrieblichen Arbeitskräftestruktur und Personalpolitik zählt. Besonders extreme Beispiele hierfür sind stark restriktive und körperlich sehr belastende Tätigkeiten mit hohen Leistungsanforderungen in bestimmten Produktionsbereichen der Automobilindustrie oder z.B. Gießereibetriebe, in denen die Fluktuation unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung zwischen 40 und 60 % lag.

Wie vorliegende Befunde zeigen, können Betriebe mit einer hohen Fluktuationsquote die Reduzierung des Personalbestands zu einem erheblichen Teil durch Nichtenersetzen der Fluktuation bewältigen.

Ein für die Entwicklung in der BRD seit Mitte der 70er Jahre neuartiges Phänomen ist jedoch, daß die Betriebe gezielt eine freiwillige Fluktuation der Arbeitskräfte herbeiführen, um auf diesem Weg eine Reduzierung des Personalbestands sowie insbesondere auch einen Personalaustausch gegenüber dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Zwar handelt es sich dabei nicht um völlig neuartige "Praktiken" der Personalpolitik, doch ergeben sich neue Probleme für die Beschäftigten und die Interessenvertretung aus ihrer gezielten und systematischeren Nutzung zur Durchsetzung personeller Veränderungen.

Einige der uns hier besonders typisch erscheinenden betrieblichen Praktiken seien im folgenden kurz näher dargestellt:

#### 1. Steuerung der Fluktuation bei flexiblem Arbeitseinsatz

(1) In Produktionsbereichen, in denen infolge wechselnder Serien, häufiger und hoher Produktvariationen usw. eine permanente Um- und Neuverteilung der anfallenden Arbeiten erforderlich ist, besteht ein besonderes betriebliches Interesse an flexiblen Formen des Arbeitseinsatzes. Hierauf richten sich neue Formen der Arbeitsorganisation. Mit flexiblen Formen des Arbeitseinsatzes sind in der Regel immer auch Prozesse der Personalselektion verbunden; es entstehen höhere Leistungsanforderungen (Aufgabenerweiterung, Arbeitsplatzwechsel etc.), die entsprechende Maßnahmen der Personalanpassung erfordern. Dabei haben Prozesse der Personalselektion eine doppelte Funktion: Einmal ersetzen sie bis zu einem gewissen Grad Qualifizierungsmaßnahmen der Betriebe, zum anderen ermöglichen sie es, die leistungsschwächeren Arbeitskräfte über den Arbeitseinsatz "herauszufiltern" (vgl. Altmann u.a. 1982). Dabei nutzen die Betriebe einerseits gezielt die Leistungskonkurrenz unter den Arbeitskräften zur "Selbstreinigung" von Arbeitsgruppen; Beispiel hierfür ist das Hinausdrängen leistungsschwächerer Arbeitskräfte aus sog. teilautonomen Arbeitsgruppen. Andererseits können aber auch die Vorgesetzten durch die Zuweisung von Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen gezielt weniger leistungsfähige und leistungsbereite Arbeitskräfte marginalisieren. Auf diese Weise können generelle

betriebliche Anweisungen, Personal einzusparen, auf Produktions-ebene quasi "naturwüchsig" durchgesetzt werden: Entweder "erzeugen" die hohen Arbeitsbelastungen oder Leistungsanforderungen unmittelbar die Bereitschaft zur "freiwilligen" Auflösung des Arbeitsverhältnisses oder auftretende Leistungsdefizite "schaffen" die Voraussetzungen für eine Kündigung seitens des Betriebs. Vielfach versuchen die Arbeitskräfte dann, einer Kündigung durch eine freiwillige Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses zuvorzukommen.

Diese Praktiken der Personalselektion beziehen sich in erster Linie auf die un- und angelernten Arbeitskräfte. Da sie im Rahmen des Arbeitsvertrags keinem festen Arbeitsplatz, sondern einer bestimmten Lohngruppe und damit nur einem bestimmten "Typ" von Tätigkeiten zugeordnet sind, stoßen hier Umsetzungen im Arbeitsprozeß auf keinerlei arbeitsrechtliche Beschränkungen (zum Einfluß der Interessenvertretung siehe gesondert Abschnitt D.). Vorliegende Befunde zeigen außerdem, daß die Betriebe bestrebt sind, in Produktionsbereichen mit variierendem Arbeitsanfall Differenzierungen in der Lohneingruppierung zu vermeiden, um auf diese Weise ihren Spielraum für permanente Umsetzungen zu erhöhen (vgl. Düll, Böhle 1981).

(2) Nach den Erfahrungen von Betriebsräten sind von solchen Praktiken der Personalselektion insbesondere Arbeitskräfte betroffen, deren Leistungsfähigkeit entweder "latent" beeinträchtigt ist (z.B. häufigere Krankheit) oder deren Arbeitsdisziplin und Arbeitsverhalten als unzureichend eingeschätzt werden. Eine wichtige Rolle spielen solche Praktiken auch im Rahmen der "Eingangsselektion", d.h. bei Arbeitskräften, die erst kurzfristig im Betrieb beschäftigt sind und an deren dauerhafter Beschäftigung der Betrieb - z.B. infolge mangelnder Leistungsfähigkeit oder mangelnder Arbeitsdisziplin - kein Interesse hat.

Die Möglichkeiten, durch Umsetzungen die freiwillige Fluktuation zu fördern, hängen allerdings jeweils von der Art der Tätigkeit und von der Struktur von Produktionsprozessen ab. Sie beschränken

auch die Möglichkeit, kurzfristige Personaleinsparungen oder einen Austausch des Personals in größerem Umfang durchzusetzen. Ein wichtiges Instrument zur Forcierung freiwilliger Fluktuation ist daher insbesondere bei umfangreicheren personellen Veränderungen die:

## 2. Marginalisierung von Arbeitskräften durch Versetzungen zwischen Abteilungen

---

(1) Exemplarisch hierfür sind die betrieblichen Maßnahmen im Rahmen des Personalabbaus in der Automobilindustrie. In einer detaillierteren Untersuchung der Entwicklung in Betrieben des Automobilkonzerns VW heißt es hierzu z.B.: "Die gesamte Produktions- und Entlassungspolitik der VW AG gründete sich in der Möglichkeit, kurzfristig und ohne Friktionen im Produktionsprozeß Arbeiter massenhaft zu verschieben, an andere Abteilungen vorübergehend ... zu "verleihen" oder aber auch dauerhaft umzusetzen." (Dombois 1976, S. 445). (Zur Praxis des "Verleihens" siehe weiter unten ausführlicher.) So wurde z.B. in einem Werk etwa jeder vierte Arbeiter innerhalb eines Jahres zwischen den Abteilungen versetzt; einem großen Teil der Arbeiter wurden Arbeitsplätze mit niedrigeren Lohngruppen zugewiesen, allerdings für 18 Monate, später für 2 Jahre, eine Lohngarantie gewährt.

(2) Durch die Versetzung von Arbeitskräften in andere Abteilungen kann gezielt ihre Marginalisierung bewirkt und auf diese Weise systematisch der Druck zur freiwilligen Fluktuation verstärkt werden. (In dem oben erwähnten Fall erfolgte hierüber insbesondere die "Feinsteuerung" der Wahrnehmung von Aufhebungsverträgen.) Die Auswahl der Arbeitskräfte besorgen auch hier primär die unmittelbaren Vorgesetzten. Auswahlkriterien sind ebenfalls in erster Linie die Leistungsfähigkeit sowie das Arbeitsverhalten. Diese setzen sich quasi "naturwüchsig", d.h. ohne Erfordernis spezieller betrieblicher Richtlinien usw. in der Praxis durch: Wird von höheren Ebenen des Managements an die Vorgesetzten in der Produktion die Anforderung gestellt, Arbeitskräfte zur Versetzung auszuwählen und "frei-zugeben", so ergibt sich von selbst, daß die Vorgesetzten daran

interessiert sind, für ihre Abteilung jeweils die besten Arbeitskräfte zu behalten. Umgekehrt bedeutet dies für die zur Versetzung ausgewählten Arbeitskräfte, daß ihnen das Stigma der weniger leistungsfähigen Arbeitskräfte und/oder der Arbeitskräfte mit einem schlechten Arbeitsverhalten (z.B. Bummelanten) anhaftet. Das hat zur Folge, daß ihnen bei der Versetzung in eine andere Abteilung die weniger attraktiven und unangenehmeren Tätigkeiten zugewiesen werden (siehe hierzu ausführlicher insbesondere die Untersuchung von Lichte 1978 sowie von Dombois 1979, S. 179 ff.). Speziell für angelernte Arbeitskräfte sind solche Versetzungen mit mehrfachen Nachteilen verbunden. Auch wenn der Lohn gesichert bleibt (z.B. durch Gewährung einer zeitlich befristeten Verdienstgarantie), gehen arbeitsplatz- und abteilungsspezifisch erworbene Qualifikationen und die sich damit verbindende Stellung im Arbeitsprozeß und gegenüber den Vorgesetzten verloren. Außerdem entstehen zusätzliche Belastungen durch die Einarbeitung in neue Tätigkeiten und in eine neue Arbeitsumgebung. Schließlich signalisieren Umsetzungen, und insbesondere wiederholte Umsetzungen, wenn sie nicht wegen einer besonderen Qualifikation und Disponibilität der Arbeitskräfte erfolgen, keine besondere Wertschätzung, sondern umgekehrt eher die "Entbehrllichkeit" der Arbeitskräfte bzw. die Gefahr, daß sie bei anstehenden Entlassungen hiervon in erster Linie betroffen sind. Erfahrungsgemäß wird dann vielfach die eigene, freiwillige Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses vorgezogen (vgl. auch Dombois 1976, S. 456).

Einschränkend ist allerdings zu beachten, daß bei Versetzungen in andere Abteilungen bei der Selektion auch die Qualifikation und Disponibilität (d.h. die Einsetzbarkeit der Arbeitskräfte in anderen Abteilungen) berücksichtigt werden muß; Arbeitskräfte mit vergleichsweise geringer Leistungsfähigkeit können gerade auch Arbeitskräfte sein, die für eine Versetzung ungeeignet sind.

(3) An dem folgenden Beispiel aus einem Betrieb eines Elektrokonzerns sei illustriert, in welcher Weise Betriebe Versetzungen nutzen, um freiwillige Fluktuation zu forcieren und dabei gleichzeitig Beschränkungen durch die Qualifikation und Disponibilität der Arbeitskräfte umgehen:

Die von den Vorgesetzten ausgewählten Arbeitskräfte werden nicht unmittelbar versetzt, sondern erscheinen zunächst auf einer sogenannten "Dispositionsliste". Die auf den Dispositionslisten aufgeführten Arbeitskräfte werden anderen Abteilungen "angeboten". Es hängt von der Entscheidung der Vorgesetzten in den anderen Abteilungen ab, ob sie solche Arbeitskräfte gebrauchen und einsetzen können. Vor allem dann, wenn bestimmte Arbeitskräfte über einen gewissen Zeitraum hinweg auf der Dispositionsliste verbleiben bzw. nicht von anderen Abteilungen "nachgefragt" werden, wird – nach vorliegenden Erfahrungen – hierdurch ein massiver psychologischer Druck auf sie ausgeübt, freiwillig das Beschäftigungsverhältnis aufzulösen. Einerseits wird schon die Tatsache, daß man auf der Dispositionsliste erscheint, als diskriminierend erachtet; hierdurch wird dokumentiert, daß man in der jeweiligen Abteilung nicht mehr gebraucht wird. Andererseits wird besonders die Abhängigkeit von der Entscheidung der Vorgesetzten in den anderen Abteilungen als zermürbend und demütigend empfunden, da meistens kein unmittelbarer Bedarf an Arbeitskräften in den anderen Abteilungen besteht. Um einer expliziten Ablehnung zu entgehen, kündigen die Arbeitskräfte daher vielfach von selbst (eigene Erhebungen).

(4) Die Versetzung in eine andere Abteilung kann – wenn der Arbeitnehmer Einspruch erhebt – arbeitsrechtlich eine Änderungskündigung seitens des Betriebs erfordern. Um den Tatbestand der Versetzung zu umgehen, wurde jedoch von den Betrieben auch die Praktik entwickelt, Arbeitskräfte zwischen Abteilungen zu "verleihen": Die Arbeitskräfte bleiben formal der ursprünglichen Abteilung und Tätigkeit zugeordnet und werden zur Ausführung anderer Tätigkeiten nur an andere Abteilungen "entliehen". Dementsprechend handelt es sich bei einer veränderten Tätigkeit auch nicht um eine Versetzung. (Hierdurch werden insbesondere auch Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats umgangen, vgl. Abschnitt D.).

### 3. Kombination von individuellen Anreizen und Repressionen

(1) Speziell bei qualifizierteren Arbeitskräften bzw. bei Arbeitskräften mit einer längeren Dauer der Betriebszugehörigkeit wird die freiwillige Fluktuation auch durch die Gewährung individueller Anreize für die freiwillige Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses forciert. Die Auswahl der Arbeitskräfte erfolgt hier ebenfalls durch die Vorgesetzten. In Einzelgesprächen mit den Vorgesetzten sowie mit Vertretern des betrieblichen Personalmanagements werden die Arbeitskräfte darüber "aufgeklärt", daß für sie die Wahrscheinlichkeit einer Weiterbeschäftigung infolge insgesamt notwendiger Maßnahmen zu Personaleinsparungen sowie des Wegfalls von Tätigkeiten wegen ihres Alters, veränderter qualifikatorischer Anforderungen oder Leistungsmängeln gering ist. Diese Mitteilung wird gekoppelt mit dem Angebot einer "Abfindungssumme". Im Unterschied zu einem allgemeinen Angebot von Aufhebungsverträgen oder vorzeitiger Verrentung für ältere Arbeitskräfte (vgl. Abschnitt II.) werden hierbei sowohl die Auswahl der Arbeitskräfte als auch das Angebot von Abfindungen ausschließlich individuell gehandhabt. Das beinhaltet auch, daß die Abfindungssummen individuell gestaffelt werden. Nach Aussagen von Vertretern des Betriebsrats hängt die Höhe der Abfindungssumme vom "Verhandlungsgeschick" der jeweils betroffenen Arbeitskräfte ab (d.h. vom Widerstand, den sie einer freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses entgegensetzen bzw. entgegensemmen können). Außerdem wird - nach vorliegenden Berichten - die Abfindungssumme noch zusätzlich erhöht, wenn sich die betroffenen Arbeitskräfte dazu bereit erklären, den Betriebsrat oder auch andere Kollegen hiervon nicht zu informieren. Dies hat zugleich die Folge, daß gewerkschaftlich organisierte und aktive Arbeitskräfte meist nicht in solche Praktiken zur Forcierung freiwilliger Fluktuation einbezogen werden. Speziell im Angestelltenbereich ist jedoch die gewerkschaftliche Organisation und Aktivität gering, was in besonderer Weise diese Praktiken begünstigt.

(2) Ergänzend zu "Anreizen" erfolgt - nach Aussagen von Betriebsräten - vor allem im Angestelltenbereich teilweise auch eine

systematische "psychologische Zermürbung" der Arbeitskräfte: Einzelne Arbeitskräfte werden regelmäßig zum Vorgesetzten geholt und darauf hingewiesen, daß ihre Arbeitsleistung nicht zufriedenstellend ist. Dies wird solange praktiziert, bis der Betroffene schwach wird. Nach den Erfahrungen von Betriebsräten sind von zehn Arbeitskräften, die auf diese Weise "bearbeitet" werden, in der Regel mindestens sechs bereit, freiwillig zu gehen. Auch hier erfolgt die Selektion primär nach "Leistungskriterien". Wie die Praxis zeigt, sind allerdings auch Arbeitskräfte betroffen, die aktuell durchaus ihre Leistung erbringen, an deren Weiterbeschäftigung aber der Betrieb wegen ihres Alters oder wegen häufigerer Krankheit kein Interesse hat.

Erfahrungsgemäß können systematische und permanente Hinweise auf "Leistungsmängel" zur Verunsicherung und Demotivierung führen, in deren Folge sich latente Leistungsmängel verschärfen. Einzelne Arbeitskräfte werden auf diese Weise systematisch zu "minderleistungsfähigen" gestempelt und somit auch gegenüber anderen Arbeitskräften in der Arbeitsgruppe oder Abteilung diskriminiert.

Vielfach werden - vor allem im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer - individuelle Anreize zur freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses aber auch mit einer expliziten Androhung von Kündigung verbunden (vgl. z.B. im Zusammenhang mit Aufhebungsverträgen Dombois 1976, S. 440).

#### D. Probleme für die Interessenvertretung

Die Interessenvertretung steht bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen sowie bei betrieblichen Praktiken zur Förmierung freiwilliger Fluktuation vor allem vor folgendem Problem: Die betriebliche Steuerung der Personalselektion sowie die Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses erfolgen durch "informelle" Praktiken des Personaleinsatzes auf der Produktionsebene, die überwiegend aus dem Einfluß- und Kontrollbereich des Betriebsrats ausgeschlossen ist. Das hat zur Folge, daß er dort, wo gesetzlich abgesicherte Einflußmöglichkeiten bestehen, mit Fakten konfrontiert ist, die er nicht mehr beeinflussen und korrigieren kann. Die Betriebe können gezielt die faktische Nutzung gesetzlich eingeräumter Ein-

fluß- und Kontrollmöglichkeiten durch den Betriebsrat vorsteuern und somit in ihrer Wirksamkeit neutralisieren. Zusätzlich unterliegt der Betriebsrat bei der Wahrnehmung der gesetzlich abgesicherten Einflußmöglichkeiten mehrfachen Beschränkungen, die sich teils aus gesetzlichen Regelungen selbst, teils aus den Handlungsbedingungen im Betrieb ergeben.

### 1. Einfluß auf die Steuerung "freiwilliger" Fluktuation

(1) Die geschilderten betrieblichen Praktiken zur Steuerung "freiwilliger" Fluktuation unterliegen der Kontrolle des Betriebsrats nur insoweit, als hierbei "Versetzungen" stattfinden, d.h. eine Veränderung von Tätigkeit und Arbeitsaufgaben, die mit der arbeitsvertraglichen Einstufung nicht übereinstimmt. Wie gezeigt, handelt es sich bei "Versetzungen" jedoch nur um einen Ausschnitt der konkreten Organisation des Personaleinsatzes (Verteilung und Zuweisung von Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben). Zusätzlich erweitern eine vertraglich festgelegte "offene Zuordnung" der Arbeitskräfte zu konkreten Tätigkeiten (Zuordnung zu bestimmten Lohngruppen) sowie die betriebliche Praxis des "Entleihens" von Arbeitskräften zwischen Abteilungen den Spielraum für die Umgehung des rechtlichen Tatbestands einer "Versetzung" erheblich. Schließlich zeigt die Praxis, daß vielfach Versetzungen stattfinden, der Betriebsrat aber erst nach ihrem faktischen Vollzug bzw. nach den entsprechenden Gesprächen zwischen den Vorgesetzten und den betroffenen Arbeitskräften informiert wird; meist ist er dann mit Fakten konfrontiert, die er nur mehr bestätigen, aber kaum mehr revidieren kann.

Soweit der Betriebsrat auf Versetzungen Einfluß nimmt, liegt der Schwerpunkt auf einer - meist befristeten - Lohngarantie; die Auswahl der Arbeitskräfte wird häufig nur dann in die Interessenvertretung einbezogen, wenn es sich um eine offensichtliche "Willkürhandlung" des Vorgesetzten handelt, die nicht durch Leistungskriterien u.ä. zu rechtfertigen ist (z.B. Versetzung einer qualifizierten und leistungsfähigen Arbeitskraft wegen Unstimmigkeiten mit dem Vorgesetzten).

(2) Ein zentrales Problem für die Interessenvertretung ist folgendes: Die Kontakte des Betriebsrats mit Vertretern des betrieblichen Managements konzentrieren sich - besonders in größeren Betrieben - auf mittlere und höhere Entscheidungsebenen und hier wiederum auf spezielle "Ausschüsse" (z.B. Personalausschuß). Auf diese Weise werden Probleme, die sich aus dem konkreten Personaleinsatz im Produktionsprozeß für die Arbeitskräfte ergeben, nur mehr "gefiltert", d.h. nur dann zu "Themen" in der Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Management, wenn sie rechtlich zugesicherte Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrats betreffen. Das hat zur Folge, daß insbesondere freigestellte Betriebsräte die betriebliche Realität nur "selektiv" wahrnehmen und/oder daß sie ihre Kenntnisse über die geschilderten Praktiken des Personaleinsatzes und über individuelle Anreize (sofern sie diese überhaupt besitzen) nicht in die Auseinandersetzung mit personellen Veränderungen und personalpolitischen Maßnahmen der Betriebe einbeziehen.

(3) Die Ausgrenzung informeller Praktiken der Personalselektion auf Produktionsebene aus dem Einfluß- und Kontrollbereich des Betriebsrats eröffnet den Betrieben zugleich einen erheblichen Spielraum, die Durchsetzung personeller Veränderungen auf die unteren Managementebenen (Meister, Abteilungsleiter) zu verlagern. Wie unsere Befunde zeigen, kann dies auch beinhalten, daß sich Betriebe systematisch weigern, eine allgemeine Personalplanung vorzulegen, auf die der Betriebsrat Einfluß hätte. (Nach den gesetzlichen Grundlagen ist der Betrieb nicht zu einer Personalplanung verpflichtet.)

Beispiel hierfür ist die Entwicklung in den Betrieben eines Elektrokonzerns: Obwohl es sich um einen Konzern mit einem gut ausgebauten Personalwesen handelt, wird gegenüber dem Betriebsrat eine allgemeine und längerfristige Personalplanung angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Situation als nicht möglich und machbar ausgewiesen. De facto wird hierdurch der mögliche Einfluß des Betriebsrats auf die Planung und Durchsetzung personeller Veränderungen unterlaufen (z.B. im Rahmen des betrieblichen Personalausschusses, in dem sich Vertreter des Betriebsrats und des betrieblichen Personalwesens mit personellen Veränderungen auseinander setzen). Damit verbindet sich gleichzeitig die Strategie, personalpolitische Maßnahmen auf "untere" Entscheidungsebenen zu verlagern (eigene Erhebungen).

(4) Wenn seitens der Belegschaft überhaupt Widerstand gegen die geschilderten Praktiken des Personaleinsatzes usw. entwickelt wird (bzw. werden kann), ist dies - nach vorliegenden Erfahrungen - nur bei Arbeitskräften mit einer vergleichsweise starken Stellung im Betrieb (z.B. Facharbeiter) der Fall. Da in der BRD die gewerkschaftliche Organisation im Betrieb (etwa im Unterschied zu Großbritannien) nicht die unmittelbare organisatorische Grundlage kollektiver Interessenvertretung ist, hängt die Möglichkeit einer Kontrolle von informellen Praktiken der Personalselektion durch die Arbeitskräfte wesentlich von der Existenz stabiler Arbeitsgruppen ab. Durch permanente Umsetzungen, durch Umorganisation des Produktionsablaufs, flexiblen Personaleinsatz usw. werden diese jedoch "zerschlagen" (vgl. hierzu die Untersuchung von Lichte 1978). Speziell im Angestelltenbereich werden informelle Praktiken der Personalselektion durch die ohnehin stärker individualistische Orientierung und den im Normalfall geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad von Angestellten begünstigt.

## 2. Einfluß auf personen- und verhaltensbedingte Kündigungen

In international vergleichender Perspektive sind vor allem drei Probleme der Interessenvertretung angesichts "personen- und verhaltensbedingter" Kündigungen hervorzuheben:

(1) Gemäß den gesetzlichen Grundlagen hat der Betriebsrat nur sehr begrenzte Möglichkeiten, "verhaltens- und personenbedingten" Kündigungen zu widersprechen. Die im Betriebsverfassungsgesetz eingeräumten Widerspruchsmöglichkeiten können - wenn überhaupt - am ehesten bei "betriebsbedingten" Entlassungen zur Anwendung kommen (so z.B. Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers an einem anderen Arbeitsplatz oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens, Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen, Berücksichtigung sozialer Kriterien bei der Auswahl der zu kündigenden Arbeitnehmer sowie Weiterbeschäftigung unter geänderten Vertragsbedingungen, vgl. § 102 BetrVG). In der Praxis beschränkt sich daher die Möglichkeit zum Widerspruch im wesentlichen auf Fälle, in denen die vom Betrieb angegebenen

Begründungen als "sachlich" nicht gerechtfertigt und begründet angesehen und/oder bestimmte formale Prozeduren von den Betrieben nicht eingehalten werden (z.B. Mahnungen bei Verstößen gegen die Arbeitsdisziplin). Nach vorliegenden empirischen Befunden wird von den Betriebsräten am ehesten bei Kündigungen aus Krankheitsgründen sowie wegen "Abnehmen der Leistungsfähigkeit" Widerspruch eingelegt, weit weniger jedoch bei Kündigungen wegen Verstößen gegen Arbeitsdisziplin und Arbeitsordnung. Der Widerspruch des Betriebsrats kann zwar eine Kündigung nicht verhindern; es besteht aber offenbar eine erhöhte Klagebereitschaft der Arbeitnehmer, wenn der Betriebsrat Kündigungen widerspricht. Ferner wird dadurch gesichert, daß der Arbeitnehmer bis zur Entscheidung des Kündigungsfalls weiterbeschäftigt werden muß (vgl. Falke u.a. 1981, Bd. I, S. 312, S. 324).

Insgesamt zeigt sich jedoch, daß Betriebsräte bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen weniger häufig Widerspruch einlegen als bei "betriebsbedingten" Entlassungen (vgl. Falke u.a. 1981, Bd. I, S. 202). Die vergleichsweise geringe Konfliktträchtigkeit personen- und verhaltensbedingter Kündigungen resultiert aber offenbar nicht nur aus den begrenzten gesetzlichen Einspruchsmöglichkeiten der Betriebsräte.

(2) Wie eine Befragung von ca. 700 Betriebsräten zeigt, fand mehr als die Hälfte von Entlassungen, die mit Verstößen gegen Arbeitsdisziplin und Arbeitsordnung begründet wurden, die explizite Zustimmung des Betriebsrats, obwohl die Betriebe gesetzlich nicht verpflichtet sind, sie einzuhören. (Die dem Betriebsrat gesetzlich eingeräumten Reaktionsmöglichkeiten sind "Schweigen", "Bedenken" oder ein "Widerspruch".) Hierfür lassen sich vor allem zwei Gründe anführen, an denen sich gleichzeitig spezifische Merkmale des Systems der Interessenvertretung im Betrieb zeigen: Gemäß Betriebsverfassungsgesetz unterliegt die Festlegung der allgemeinen Arbeitsordnung und der Anforderungen an das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb der Mitbestimmung des Betriebsrats (§ 87 BetrVG). In der Praxis handelt es sich dabei im Normalfall um kein größeres Konfliktfeld; im allgemeinen werden die für die

Sicherung eines kontinuierlichen und effizienten Personaleinsatzes erforderlichen Anforderungen an die Arbeitsdisziplin und an das Arbeitsverhalten akzeptiert; Verhandlungspunkte sind am ehesten "formale Verfahren" (z.B. Mahnungen vor einer Kündigung wegen Verstößen gegen Arbeitsordnung und -disziplin). Dies hat zur Folge, daß die Betriebsräte auch bei einer restriktiven Auslegung der Betriebs- und Arbeitsordnung die betriebliche Sanktionsierung von "Verstößen" akzeptieren und vertreten müssen. Wie vorliegende Befunde zeigen, entsprechen aber offensichtlich die betrieblichen Anforderungen an das Arbeitsverhalten in hohem Maße auch den eigenen Vorstellungen der Betriebsräte über die erforderliche und sachlich gerechtfertigte Arbeitsdisziplin.

Zum anderen kann der Betriebsrat bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen weit eher als bei technisch-organisatorisch oder ökonomisch bedingten personellen Veränderungen Konflikten "aus dem Weg" gehen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, die "Schuld" für Entlassungen den Arbeitskräften selbst anzulasten.

Begünstigt und abgestützt wird die betrieblich-strategische Nutzung "personen- und verhaltensbedingter" Kündigungen wie auch deren Akzeptanz durch den Betriebsrat schließlich auch durch die Arbeitskräfte selbst. Nicht nur Befunde aus der Vergangenheit (vgl. Weltz 1971), sondern auch aktuelle Befunde zeigen, daß das eigene Arbeits- und Leistungsverhalten sowie die Leistungsfähigkeit seitens der Arbeitskräfte als ausschlaggebende Kriterien für die Sicherheit des Arbeitsplatzes eingeschätzt werden.

Sehr anschaulich hierzu sind die Ergebnisse einer neueren Untersuchung. Befragt wurden insbesondere angelernte Arbeitskräfte in einem Großbetrieb. Ein Arbeitsverlust wird von der Mehrheit weder als integraler Bestandteil von Lohnarbeit definiert noch als kollektives Schicksal interpretiert, das ohne Ansehen von Leistung und individuellem Verschulden Arbeitsgruppen, Abteilungen oder gar Betriebe als Ganzes treffen kann. Der Arbeitsplatz oder zumindest das Beschäftigungsverhältnis erscheint solange als gesichert, als betrieblich definierte Spielregeln und Normen beachtet und nicht willkürlich übertreten werden. Eine "schlechte Arbeitsmoral", insbesondere häufige Fehlzeiten, Unpünktlichkeit,

Krankfeiern, daneben aber auch Subordination, überzogene Kritik gegenüber Vorgesetzten sind in der subjektiven Wahrnehmung jene Verhaltensweisen, die das Risiko des Arbeitsverlustes nachhaltig erhöhen und zuletzt endlich zu legitimen betrieblichen Sanktionsmaßnahmen führen (vgl. Görres u.a. 1982, S. 94 ff; vgl. im Zusammenhang mit Entlassungen auch Dombois 1979, S. 173).

(3) Aber selbst dann, wenn sich Betriebsräte gegenüber personen- und verhaltensbedingten Kündigungen kritisch verhalten, bleiben ihre Einflußmöglichkeiten beschränkt. Neben den unzulänglichen gesetzlich eingeräumten Widerspruchsmöglichkeiten ist ein zentrales Problem: Auf betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" sowie auf restriktive Handhabung und Kontrolle der Arbeitsordnung usw. durch Vorgesetzte, mit deren Hilfe (direkt oder indirekt) die "Gründe" für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen geschaffen werden, hat der Betriebsrat kaum Einfluß (nur vereinzelt und auch hier nur ansatzweise wurde diese Tatsache bislang in einigen Betrieben von den Betriebsräten in Auseinandersetzungen um Entlassungen einbezogen, vgl. z.B. Hoß 1978 sowie Opel-Betriebsräte 1979, ferner auch Miller 1982, S. 52 f.).

Besonders deutlich zeigt sich dies an den Kündigungen wegen Krankheit oder auch an der Kündigung älterer Arbeitskräfte, die keinem besonderen Kündigungsschutz unterliegen (z.B. infolge zu geringer Dauer der Betriebszugehörigkeit). Es handelt sich um Kündigungsfälle, bei denen - nach vorliegenden Befunden - die Betriebsräte am ehesten Widerspruch einlegen; offenbar werden hier die Arbeitskräfte in besonderem Maße als "schutzbedürftig" bzw. "schutzwürdig" eingeschätzt (vgl. Falke u.a. 1981, Bd. I, S. 202). (Der Betriebsrat hat u.a. nach dem Betriebsverfassungsgesetz die spezielle Verpflichtung, sich im besonderen um die Belange älterer Arbeitskräfte sowie Schwerbeschädigter und "sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen" zu kümmern, vgl. § 80 BetrVG). Andererseits kann der Betriebsrat jedoch weder eine knappe personelle Besetzung, die - direkt oder indirekt - krankheitsbedingte Kündigungen erleichtert, noch Rationalisierungsmaßnahmen der "kleinen Schritte" verhindern oder auch nur einschränken, die die Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitskräfte vermindern.

Im Kündigungsfall ist der Betriebsrat daher zumeist mit Fakten konfrontiert, deren Entstehung er weder verhindern noch die er nachträglich korrigieren kann. Auf diese Weise können die Betriebe gezielt einen möglichen Widerstand des Betriebsrats gegen personen- und verhaltensbedingte Kündigungen neutralisieren.

#### IV. Folgerungen für den internationalen Vergleich

Anlage und Durchführung der vorliegenden Untersuchung erfolgten in der Perspektive des internationalen Vergleichs. Aus projekttechnischen Gründen haben wir uns in einem ersten Untersuchungsschritt zunächst ausschließlich auf Entwicklungen in der BRD konzentriert. Es ist geplant, auf dieser Grundlage nun der Frage nachzugehen, welche wichtigen Unterschiede zu den Entwicklungen in der BRD in anderen Ländern der EG (Frankreich, Italien, Großbritannien) bestehen. Daher soll in dieser Untersuchungsphase auch noch keine abschließende Wertung der Entwicklungen in der BRD getroffen werden. Wir beschränken uns darauf, abschließend einige Fragen zu umreißen, denen in international vergleichender Perspektive näher nachzugehen wäre.

Wir haben das betriebliche Bestreben, personalpolitische Maßnahmen von technisch-organisatorischen Veränderungen im Betrieb abzukopeln, als ein wichtiges Merkmal der Entwicklungen und Probleme für die Interessenvertretung in der BRD herausgestellt. Es stellt sich die Frage, ob dies den Betrieben auch in anderen Ländern möglich ist. Im folgenden seien Untersuchungsperspektiven umrissen, die sich speziell auf diese Frage richten.

##### (1) Informelle Praktiken der Personalselektion im Rahmen des Personaleinsatzes

---

Wir haben gezeigt, daß durch informelle Prozesse der Personalselektion im Rahmen des Personaleinsatzes sowohl die "Feinsteuierung" der Personalselektion bei besonderen betrieblichen Maßnahmen zum Personalabbau (Massenentlassungen, Aufhebungsverträge) als auch eine gezielte Marginalisierung bestimmter Arbeitskräftegruppen und damit eine Forcierung freiwilliger Fluktuation erfolgen (bzw. erfolgen kann). Ferner spielen solche Praktiken des Personaleinsatzes auch eine wichtige Rolle für die innerbetriebliche Versetzung und Umsetzung von Arbeitskräften, an deren Weiterbeschäftigung die Betriebe ein Interesse haben. Diese Prozesse des Personaleinsatzes und der Personalselektion sind in der BRD jedoch weitgehend aus dem Einfluß- und Kontrollbereich der Interessenvertretung ausgesgrenzt.

Es ist zu vermuten, daß diese Praktiken der informellen Personalselektion bei Systemen der Interessenvertretung, die - im Vergleich zur Bundesrepublik - eine größere Nähe zum Produktionsprozeß aufweisen, einer stärkeren Kontrolle durch die Interessenvertretung unterliegen. Genauer zu prüfen ist, in welcher Weise traditionell von der Interessenvertretung entwickelte Formen der Kontrolle des Personaleinsatzes auf Produktionsebene auch angesichts veränderter betrieblicher Rahmenbedingungen und umfangreicher betrieblicher Maßnahmen zum Personalabbau aufrechterhalten werden können (bzw. konnten).

Wie gezeigt, liegt ein Schwerpunkt der Interessenvertretung in der BRD auf der Beteiligung an generellen betrieblichen Planungen und Entscheidungen. Daher sind personalpolitische Maßnahmen aus "betrieblichen Erfordernissen" in hohem Maße konfliktträchtig und machen es zugleich den Betrieben eher möglich, personelle Veränderungen zu "individualisieren". Bei Systemen der Interessenvertretung mit größerer Nähe zum Produktionsprozeß können demgegenüber unter Umständen gerade "betriebliche Erfordernisse" (insbesondere ökonomische Gründe) der für die Betriebe am ehesten realisierbare Weg zur Durchsetzung personeller Veränderungen sein, ohne daß aber eine Steuerung der Personalselektion nach betrieblichen Interessen möglich ist.

Dabei ist ein Aspekt hervorzuheben, der auch in den vorliegenden Untersuchungen zu Organisation und Regelung betriebsinterner Arbeitsmärkte in mehrfacher Weise Beachtung gefunden hat:

#### (2) Die Wirkungen betriebsinterner "Senioritätsregeln"

In der BRD ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit (und damit verbunden auch das Alter) ein wichtiges, aber keineswegs ausschließliches und daher auch nicht in jedem Fall wirksames Kriterium, das die Betriebe bei der Selektion von Arbeitskräften berücksichtigen müssen. Demgegenüber haben sich in anderen Ländern weit stärker informelle, im Rahmen der Interessenauseinandersetzungen im Betrieb entwickelte Senioritätsregeln etabliert. Die Auswahl bei Entlassun-

gen unterliegt dort grundsätzlich dem Kriterium der "Seniorität" ("first in, last out"). Überdies wird hierdurch auch der innerbetriebliche Personaleinsatz gesteuert. Zwei Fragen sind dabei genauer zu klären: In welcher Weise besitzen solche informellen Senioritätsregeln angesichts veränderter betrieblicher Rahmenbedingungen nach wie vor Geltung? In welcher Weise wird die Wirksamkeit solcher Regelungen durch spezielle betriebliche wie aber auch staatliche Maßnahmen, die eine Ausgliederung älterer Arbeitskräfte erleichtern, aufgebrochen und/oder kann ihre Wirksamkeit durch betriebliche Strategien beim Personalabbau neutralisiert werden? (z.B. Eingrenzung der Selektion jeweils nur auf bestimmte Arbeitsgruppen, einzelne Arbeitsprozesse usw. – ähnlich wie dies in der BRD im Rahmen von "Massenentlassungen" möglich ist und erfolgt).

### (3) Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen

Während die Entwicklungen in Frankreich zu dieser Frage weit eher Ähnlichkeiten mit der Situation in der BRD aufzuweisen scheinen, sind wichtige Unterschiede in Italien und Großbritannien zu vermuten. So waren in der Vergangenheit z.B. in Großbritannien gerade personen- und verhaltensbedingte Kündigungen in hohem Maße konfliktträchtig und von den Betrieben kaum zur Durchsetzung personeller Veränderungen nutzbar. Ähnliches gilt auch für Italien. Zum anderen stellt sich jedoch – z.B. in Großbritannien – die Frage, ob nicht gerade durch die neueren gesetzlichen Regelungen zum Schutz der Beschäftigten gegen Entlassungen ("unfair dismissal") solche Kündigungen weit stärker "formalisiert" und folglich auch deren Konfliktträchtigkeit im Betrieb vermindert wurde. Ferner ist zu vermuten, daß in jenen Ländern, in denen das System der Interessenvertretung im Betrieb eine größere Nähe zum Produktionsprozeß aufweist, die betrieblichen Möglichkeiten, die Ursachen für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen zu beeinflussen (z.B. restriktive Auslegung der Arbeitsordnung, Verschärfung von Leistungsanforderungen, knappe personelle Besetzung usw.), eher durch die Interessenvertretung beschränkt oder zumindest kontrolliert werden.

#### (4) "Andere" Formen des Personalabbaus und der Personalselektion

Schließlich ist der Frage nachzugehen, in welcher Weise in Frankreich, Italien und Großbritannien im Vergleich zur BRD noch andere Formen des Personalabbaus und der Personalselektion entwickelt wurden und worauf gegebenenfalls ihr Schwerpunkt liegt. So ist z.B. zu vermuten, daß in Frankreich weit stärker als in der BRD bereits traditionell eine Dualisierung der Belegschaften in eine Stammbelegschaft mit festen Arbeitsverträgen und vergleichsweise gesichertem Beschäftigungsstatus einerseits und in eine Randbelegschaft auf der Grundlage befristeter Arbeitsverträge und/oder "Leiharbeit" andererseits erfolgte. Damit wurden (und werden) Beschäftigtengruppen geschaffen, über die vergleichsweise problemlos Maßnahmen zum Personalabbau durchsetzbar sind. In der BRD scheinen dagegen diese Formen des Personaleinsatzes erst gegenwärtig und möglicherweise in Zukunft zunehmend an Bedeutung und Verbreitung zu gewinnen. (Eine wichtige Erscheinungsform in der Vergangenheit waren jedoch die befristeten Arbeitsverträge für neu angeworbene ausländische Arbeitskräfte; durch Nichtverlängerung solcher Arbeitsverträge konnte daher zum Teil Personalabbau bei ausländischen Arbeitskräften problem- und konfliktlos durchgesetzt werden.)

In einem weiteren Untersuchungsschritt ist beabsichtigt, den hier aufgeworfenen Fragen in den Ländern Frankreich, Italien und Großbritannien näher nachzugehen. Dabei ist geplant - im Unterschied zu den vorliegenden Darstellungen der Entwicklung in der BRD -, jeweils nicht einen umfassenden Überblick über die Entwicklungen in diesen Ländern zu geben, sondern die wichtigen Unterschiede herauszustellen.

### Literaturverzeichnis

- Altmann, N., Binkelmann, P., Düll, K., Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.
- Autorengruppe (Hrsg.): Sozialplanpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie, Köln 1979.
- Bäcker, G.: Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer in der BRD - Ausprägung und Ursachen, in: Dieck, M., Naegele, G. (Hrsg.) 1982.
- Bäcker, G.: Ältere Arbeitnehmer - Probleme einer fehlgeleiteten Sozialpolitik?, in: Dohse u.a. (Hrsg.) 1982.
- Böhle, F., Lutz, B.: Rationalisierungsschutzabkommen - Wirksamkeit und Probleme, Göttingen 1974.
- <sup>x)</sup> Böhle, F., Deiß, M., Döhl, V., Sauer, D.: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt/New York 1982.
- Bosch, G.: Arbeitsplatzverlust. Die sozialen Folgen einer Betriebsstilllegung, Frankfurt/New York 1978.
- Deiß, M., Döhl, V., Sauer, D., Böhle, F.: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei- und metallverarbeitenden Industrie - Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1982.
- Dieck, M., Naegele, G. (Hrsg.): Sozialpolitik für ältere Menschen, Heidelberg 1978.
- Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt/New York 1982.
- Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H.: Probleme einer Beschränkung gewerkschaftlicher Bestandsschutzpolitik auf die Absicherung älterer Arbeitnehmer - Zum Verhältnis von Bestandsschutz und personalpolitischer Flexibilität, in: Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H. (Hrsg.) 1982.
- Dombois, R.: Stammarbeiter und Krisenbetroffenheit. Fallanalysen zur Krisenbetroffenheit angelernter Arbeiter, in: Prokla 36, 1979.
- Dombois, R.: Massenentlassungen bei VW. Individualisierung in der Krise, in: Leviathan 4, 1976.
- Düll, K., Böhle, F.: Der Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Entlohnung, München 1980.
- Falke, J., Höland, A., Rhode, B., Zimmermann, G.: Kündigungspraxis und Kündigungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland, Bd. I und II, Forschungsberichte des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1981.
- Friedmann, P., Weimer, St.: Verrentungsentscheidung: Zwischen Freiwilligkeit und "stummem Zwang", in: Soziale Sicherheit 2, 1980.
- <sup>x)</sup> Böhle, F., Deiß, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien, Frankfurt 1980.

- Friedmann, P., Weimer, St.: Mit 55 zum alten Eisen? Die vorzeitige Pensionierung älterer Arbeitnehmer als betriebliche Beschäftigungsstrategie, in: WSI-Mitteilungen 10, 1980.
- Friedmann, P.: Entlassung in den Ruhestand: Ältere Arbeitnehmer als Problemgruppe des Arbeitsmarkts, in: Berichte aus dem Projekt Arbeitsmarkt Bremen, Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung 'Arbeit und Betrieb' 3, Bremen 1981.
- Friedmann, P., Weimer, St.: Die Entscheidung für den Ruhestand - Flucht vor dem Druck der Arbeitswelt, in: Dohse u.a. (Hrsg.) 1982.
- Görres, H.J., Marstedt, G., Mergner, U.: Probleme restriktiver Arbeit. Zusammenfassender Ergebnisbericht, Göttingen 1982.
- Günther, U.: Kündigungsschutz und Kündigungsschutzverfahren, in: Demokratie und Recht 1, 1977.
- Hapfelmeier, M.: Muß man Fehlzeiten einfach hinnehmen? Möglichkeiten einer rationellen Fehlzeitenbearbeitung im Betrieb, in: Personal, 1976.
- Hildebrandt, E.: Betriebliche Personalpolitik als Spaltungsstrategie des Kapitals - Kapitalistische Betriebspolitik und Gegenwehr in der Bundesrepublik 1974 - 1976, in: Prokla 26, 1976.
- Hoss, W.: "Was der Betriebsrat anders machen kann". Vorstellungen der Liste Hoss/Mühleisen bei Daimler-Benz in Stuttgart, 1978.
- Klees, B.: Rationalisierung oder Fehlrationalisierung in der Bundesrepublik, in: Blätter für Steuerrecht, Sozialversicherung und Arbeitsrecht 3, 1981.
- Kohl, H.: Probleme des Rationalisierungsschutzes. Anforderungen an einen erweiterten tarifvertraglichen Arbeitsplatzschutz aufgrund der Erfahrungen der Beschäftigungskrise, in: WSI-Mitteilungen 4, 1977.
- Lichte, R.: Betriebsalltag von Industriearbeitern, Frankfurt/New York 1978.
- Maase, M.: Personalpolitik bei internen Umsetzungen von Arbeitskräften. Eine Fallstudie in der Automobilindustrie, Arbeitsbericht 11, München 1977.
- Maase, M., Mendius, H.G.: Beschäftigungsanpassung in der Kraftfahrzeugindustrie - Was erreicht der Betriebsrat für die Arbeitnehmer, Arbeitsbericht 5, München 1975.
- Maase, M., Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik und technisch-organisatorische Veränderungen, in: Maase, M., Schultz-Wild, R. (Hrsg.) 1980.
- Maase, M., Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt/New York 1982.
- Mendius, H.G., Schultz-Wild, R.: Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat - Zur Krisenbewältigung in der Automobilindustrie, in: Maase, M., Schultz-Wild, R. (Hrsg.) 1980.
- Mezger, G., Richter, K., Wahsner, R.: Krankheit als Kündigungsgrund im Arbeitsverhältnis, in: Demokratie und Recht 3, 1979.

- Mickler, O.: *Industrieroboter, Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes neuer Technologien in der Automobilindustrie*, Frankfurt/New York 1981.
- Miller, D.: *Social Partnership and the Determinants of Workplace Independence in West Germany*, in: *British Journal of Industrial Relations*, 1982.
- Mückenberger, U., Lühr, H.-H.: Dokumentation zum Rationalisierungsschutz, in: *Kritische Justiz* 1, 1980.
- Opel Betriebsräte: *Die Arbeitshetze und ihre Auswirkungen. Ein Diskussionsvorschlag von 12 Betriebsräten*, Nov. 1977.
- Popp, K.: Häufige Kurzerkrankungen als Kündigungsgrund, in: *Arbeit und Recht* 2, 1979.
- Russig, H., Dohse, K., Jürgens, U.: Sozialversicherungs- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für die Ausgliederung älterer und/oder leistungsgeminderter Arbeitnehmer aus dem Betrieb, in: Dohse u.a. (Hrsg.) 1982.
- Scharf, B.: Frühinvalidität. Zur sozialpolitischen Bedeutung der beruflich-sozialen Ausgliederung Leistungsgeminderter, gesundheitlich Beeinträchtigter und Behinderter, in: *WSI-Mitteilungen* 10, 1980.
- Schultz-Wild, R.: *Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise*, Frankfurt/New York 1978.
- Schultz-Wild, R., Sengenberger, W.: *Personalpolitik in der Krise*, Arbeitsbericht 4, München 1975.
- Tennstedt, F.: Die Situation älterer Industriearbeiter - Gesundheitsverschleiß im Beruf - Frühinvalidisierung oder Prophylaxe als Ausweg?, in: Dieck, M., Naegele, G. (Hrsg.) 1978.
- Weltz, F.: Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt (Veröffentlichungen des RKW), Frankfurt 1971.
- Weltz, F.: Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, 1976.
- Weltz, F.: Kooperative Konfliktbewältigung, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5, 1977.
- Wenzel, W.: Zur Geschichte und Entwicklung von Sozialplänen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Autorengemeinschaft (Hrsg.) 1979.