

# ARITAKE-WILD

Europäische Sozialpartner  
Gemeinsames Arbeitsprogramm 2009 – 2010

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung in der EU  
Abschlussphase

Nationaler Bericht

## Deutschland

Berlin

31. März bis 1. April 2009

Redigiert von: **Alan Wild, ARITAKE-WILD**

Autor des Berichts: António Dornelas, ISCTE-IUL



Europäische Sozialpartner  
Gemeinsames Arbeitsprogramm 2009 – 2010

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung in der EU  
Abschlussphase

Nationaler Bericht  
Deutschland  
Berlin  
31. März bis 1. April 2009

**INHALT**

Einleitung und Hintergrund – der Zweck des nationalen Berichts .....	3
Kapitel 1	
Makroökonomische Lage und Umstrukturierung in Deutschland .....	
1 Makroökonomische Betrachtung und Indikatoren	5
2 Art und Umfang der Umstrukturierung	23
Kapitel 2	
Die Rolle der deutschen Sozialpartner bei der Umstrukturierung	
1 Sozialpartner und Sozialpartnerschaft in Deutschland	31
2 Umstrukturierung als Thema von Sozialdialog und Tarifverhandlungen .....	34
Kapitel 3	
Fallstudien	
1 Kliniken Nordoberpfalz	38
2 Daimler AG .....	40
3 Currenta GmbH and Co OHG .....	41
Literaturverzeichnis .....	42

Europäische Sozialpartner  
Gemeinsames Arbeitsprogramm 2009 – 2010

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung in der EU  
Abschlussphase

Nationaler Bericht  
Deutschland  
Berlin  
31. März bis 1. April 2009

## Einleitung und Hintergrund – der Zweck des nationalen Berichts

Dieser Bericht über die Rolle der deutschen Sozialpartner bei Umstrukturierungen entstand nach der Besprechung eines Entwurfs mit den deutschen Sozialpartnern anlässlich eines Seminars in Berlin am 31. März und 1. April 2009.

Das nationale deutsche Seminar war das 22. einer Reihe ähnlicher Besprechungen, die im Rahmen des gemeinsamen Arbeitsprogramms der europäischen Sozialpartner in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union stattfanden. Der Bericht wurde von Herrn António Dornelas verfasst, dem ausgewählten externen Experten für Deutschland. Dabei arbeitete er mit Herrn Alan Wild, dem Koordinator der Experten dieses Projekts, zusammen. Dieses Dokument wird in Form eines „Expertenberichts“ vorgelegt. Es stellt nur die Ansichten der Berater dar, die an seiner Erstellung mitgewirkt haben. Es gibt weder vor, die persönlichen oder gemeinsamen Ansichten der deutschen Sozialpartner oder der Vertreter der Fallstudienunternehmen, die zu diesem Bericht beigetragen haben, wiederzugeben, noch die der europäischen Sozialpartnerorganisationen, die seine Ausarbeitung in Auftrag gegeben haben.

Hauptzweck des Berichts ist, zur Entwicklung eines Syntheseberichts beizutragen, der die Rollen vergleicht und gegenüberstellt, die die Sozialpartner bei Umstrukturierungen in den EU-Mitgliedsstaaten spielen, und zwar im Hinblick darauf, Lehren für die Zukunft zu ziehen und den Aktivitäten und Prioritäten der europäischen Sozialpartner auf diesem Gebiet Gestalt zu geben. Er informiert die Leser auch über die Rolle der deutschen Sozialpartner bei der wirtschaftlichen Umstrukturierung auf nationaler, Branchen- und Firmenebene. Bis zum Ende des Projekts werden die Sozialpartner in den EU-Mitgliedsstaaten ähnliche nationale Berichte verfasst und diskutiert haben. Es ist geplant, ein allgemeines Diskussionspapier auf der Grundlage der Rolle der Sozialpartner bei der Umstrukturierung in jedem Land der EU zu entwickeln, das bei einem Seminar in Brüssel Anfang 2010 Grundlage für Überlegungen von Vertretern der Sozialpartner aus der gesamten EU sein soll.

Der Hauptteil des Berichts untergliedert sich in drei Kapitel:

- ✧ Kapitel 1: Makroökonomische Betrachtung und Trends der Umstrukturierung in Deutschland
- ✧ Kapitel 2: Rolle der deutschen Sozialpartner bei der Umstrukturierung
- ✧ Kapitel 3: Fallstudien

Jedes der Kapitel wurde beim nationalen Seminar kurz vorgestellt und besprochen. Die deutschen Sozialpartner wurden aufgefordert, sich zur Korrektheit des Berichts zu äußern, Bereiche zu nennen, die über- oder unterbewertet oder ausgelassen worden waren, und dabei

zu helfen, allgemeine Schlussfolgerungen über die Effektivität der deutschen Sozialpartner bei Antizipierung und Management von Umstrukturierungen zu ziehen. Dieser nationale Abschlussbericht berücksichtigt den Inhalt der Besprechung, bleibt jedoch trotzdem ein „unabhängiger Expertenbericht“.

Schließlich ist zu bemerken, dass es sich bei der Leserschaft dieses Dokuments letztlich nicht um Deutsche handelt. Die Autoren entschuldigen sich deshalb bei den nationalen Seminarteilnehmern, dass sie Einzelheiten und Hintergrundinformationen liefern, die einem deutschen Leser offensichtlich oder überflüssig erscheinen können. Die Einbeziehung dieses Materials ist allerdings wichtig, wenn die übergeordneten Ziele des oben beschriebenen Projekts erreicht werden sollen.

*Alan Wild*  
*Koordinator der Experten des Projekts*

## Kapitel 1:

### Makroökonomische Lage und Umstrukturierung in Deutschland

#### 1. Makroökonomische Betrachtung und Indikatoren

Der Fall der Berliner Mauer, die deutsche Wiedervereinigung und danach die EU-Erweiterung um die Länder Zentral- und Osteuropas hatten einen enormen Einfluss auf Struktur und Leistung der deutschen Wirtschaft.

Die deutsche Wiedervereinigung brachte einen umfangreichen Prozess wirtschaftlicher und sozialer Umstrukturierung in den ost- und westdeutschen Ländern mit sich, der zu umfangreicher Deindustrialisierung im Osten und wachsender Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Gesamtwirtschaft führte. Ungeachtet dieser Entwicklung ist Deutschland noch immer ein Land mit einem hohen Beschäftigungsgrad und hohem Mehrwert, der von seinem Verarbeitungssektor geschaffen wird.

Laut der aktuellsten OECD-Beurteilung gilt für Deutschland:

*„Die Einkommenslücke gegenüber den am besten abschneidenden Ländern ist seit Mitte der 1990er Jahre gewachsen. Das spiegelt relative Rückgänge bei Arbeitsproduktivität und Nutzung des Arbeitskräftepotenzials wieder, da die geringere relative Zahl der Arbeitsstunden je Arbeitnehmer die gestiegene allgemeine Beschäftigung mehr als wettgemacht hat.“<sup>1</sup>*

#### Zusammenfassung

- ✧ Aufgrund der demografischen Entwicklung und der aktuellsten Zuwanderungstrends weisen Prognosen der Weltbank darauf hin, dass Deutschlands Bevölkerung ab 2020 schrumpfen wird.
- ✧ Im letzten Jahrzehnt war die Wachstumsrate von Deutschlands BIP geringer als der EU-Durchschnitt und das BIP pro Kopf (über dem EU-Durchschnitt) tendierte dazu, sich dem EU-Durchschnitt anzunähern. Schätzungen der deutschen Schattenwirtschaft deuten an, dass ihre Größe in etwa dem europäischen Durchschnitt entspricht, ihr Umfang aber langsamer abnimmt.
- ✧ Was die Wirtschaftsfreundlichkeit betrifft, wird Deutschland von den Arbeitgebern auf den 16. Platz der 27 EU-Länder verwiesen. Der Global Competitiveness Index des Weltwirtschaftsforums lässt erkennen, dass Steuervorschriften, restriktive Beschäftigungsbestimmungen, Steuersätze, eine ineffiziente Regierungsbürokratie, unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte und der Zugang zu Finanzmitteln die Faktoren sind, die der Verbesserung der Unternehmenssituation die meisten Steine in den Weg legen.
- ✧ Deutschland gehört zu der Gruppe europäischer Länder, die einen hohen Prozentsatz öffentlicher Mittel in Forschung und Entwicklung stecken, weshalb es eine höhere Zahl an Hochtechnologiepatenten pro Million Einwohner als der Durchschnitt anmeldet.
- ✧ Deutschland liegt an 22. Stelle von 177 Ländern beim UNDP Human Development Index und an 31. Stelle von 156 Ländern beim Gender-related Development Index. Die Ungleichverteilung der Einkommen sank von 1996 bis 2001 und danach. Sie ist derzeit etwas höher als im EU-Durchschnitt.
- ✧ Von 1990 bis 2004 fiel der Anteil der Industrie am BPI um 9 %.
- ✧ Im Verarbeitungssektor beschäftigen vier von fünf Firmen weniger als 20 Mitarbeiter, aber mehr als die Hälfte aller Arbeitskräfte wird von größeren Firmen mit 250 und mehr Mitarbeitern beschäftigt.

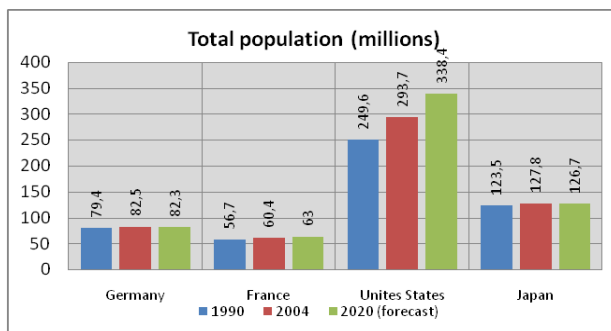
---

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/24/19/42222342.pdf>

- ✧ In diesem Jahrzehnt wuchs die Beschäftigungsrate und die Arbeitsproduktivität in Deutschland weniger stark als in der EU-27 und das Wachstum der Löhne und Gehälter von 1995 bis 2006 ist das geringste im gesamten OECD-Bereich. Trotzdem sind die Arbeitskosten pro Stunde in Deutschland höher als im Durchschnitt der EU-15. Auch der Unterschied bei der Bezahlung der Geschlechter ist größer als der europäische Durchschnitt.
- ✧ Deutschlands Gesamtbeschäftigungsrate ist höher als im EU-Durchschnitt. „Verarbeitung“, „Groß- und Einzelhandel“ und „Immobilien, Vermietung und gewerbliche Tätigkeiten“ sind die drei Sektoren, in denen die meisten Menschen beschäftigt sind.
- ✧ Der Anteil von Zeitarbeits- und unfreiwillig befristeten Verträgen macht Deutschland zu einem der europäischen Länder mit einem höheren Anteil sogenannter atypischer Beschäftigung. Obgleich die deutsche Arbeitslosenquote geringer als der EU-Durchschnitt ist, muss angemerkt werden, dass die strukturelle Arbeitslosigkeit in Deutschland die fünfthöchste der EU-27 ist.
- ✧ Deutschlands Gesamtausgaben für Bildung liegen im EU-Durchschnitt. Es überrascht nicht, dass Deutschlands Bildungsleistung bei Erwachsenen nahe den Durchschnitten von EU und OECD liegt, aber nicht so gut ist wie in Finnland, dem Spitzenreiter der EU. Bei der Fähigkeitsstruktur der Arbeitskräfte nimmt Deutschland bei der OECD den 7. Platz von 19 europäischen Ländern ein.
- ✧ Ausländische Direktinvestitionen sind etwas höher als im EU-27-Durchschnitt, aber geringer als in Frankreich und Großbritannien. Seit 2003 ist Deutschlands Handel mit Waren und Dienstleistungen höher als im EU-15-Durchschnitt, was bestätigt, dass das Land eine stark exportorientierte Wirtschaft hat.
- ✧ Bei den Umstrukturierungstrends lassen die verfügbaren Daten erkennen, dass interne Umstrukturierung in den Jahren von 2002 bis 2008 die vorherrschende Methode der Anpassung an den globalen Wettbewerb war. Eine aktuelle deutsche Untersuchung zeigt, dass die Anteile von Verlagerungen ins Ausland und Outsourcing mit der Unternehmensgröße wachsen, und dass diese Arten der Umstrukturierung eher zu Verschiebungen in Deutschland als in anderen Ländern führen.
- ✧ Die Umstrukturierungsfolgen für die Beschäftigung schwanken je nach Branche und Art der Beschäftigung. Allgemein gesprochen zeigen Untersuchungen der Jahre von 1995 bis 2006 ein polarisiertes Muster, das jedoch der Schaffung hoch qualifizierter Arbeitsplätze zuneigt. Im Verarbeitungssektor verzeichnete Deutschland einen beträchtlichen Verlust an gering qualifizierten Arbeitsplätzen und im gleichen Zeitraum einen deutlichen Zuwachs an hoch qualifizierten Arbeitsplätzen.
- ✧ Die vorherrschenden Organisations- und Arbeitszeitmodelle sowie ein großer Anteil flexibler Beschäftigungsformen platzieren Deutschland in der Gruppe der Länder, deren Beschäftigungsmuster ein hohes Niveau an interner Flexibilität bei Unternehmen und Arbeitskräften aufweisen.
- ✧ Die Prognosen der Europäischen Kommission vom 19. Januar 2009 deuten an, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise aufgrund der Exportabhängigkeit des Landes zu einem größeren BIP-Rückgang in Deutschland führen wird, als in der gesamten EU. Allerdings erwartet man, dass die wahrscheinlichen Auswirkungen auf die Arbeitslosigkeit in Deutschland weniger dramatisch sind als die Prognosen für die gesamte EU und die Eurozone. Diese Einschätzungen scheinen die aktuellsten Arbeitslosendaten aus deutschen Quellen (2009) zu bestätigen.

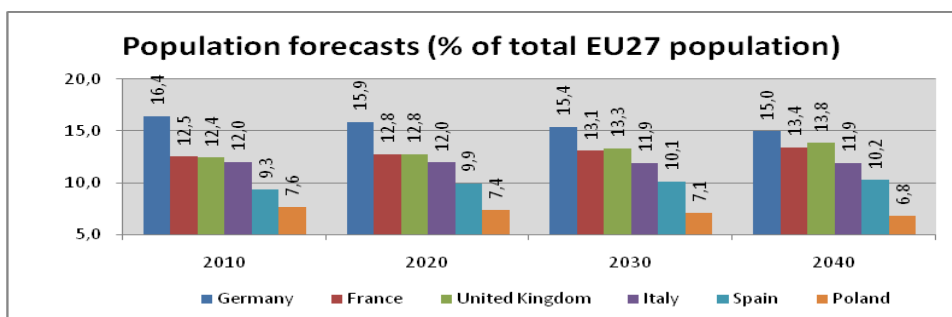
### 1.1. Bevölkerung

Deutschland ist der bevölkerungsreichste Mitgliedsstaat der Europäischen Union. Seine Bevölkerung (2008: 82,2 Mio.) entspricht 16,5 % der Gesamtbevölkerung der EU-27 und etwa einem Viertel der Bürger der 15 Länder der Eurozone (EA-15).



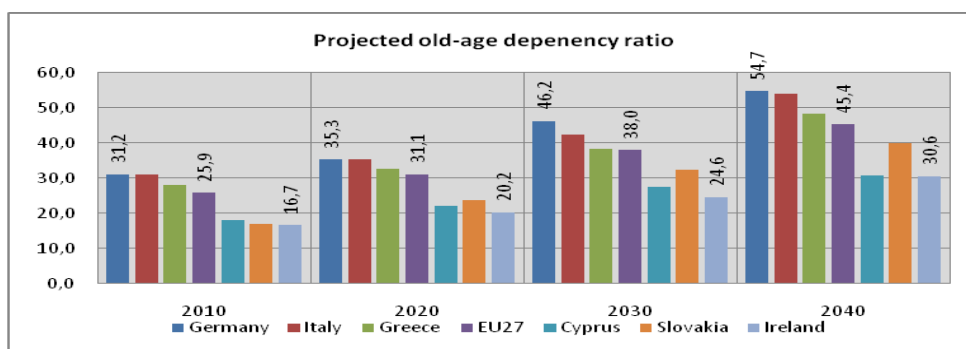
Quelle: Zahlen des Autors auf der Grundlage von The World Bank Group, *World Development Indicators*, 2006

Laut den Weltbank-Indikatoren war Deutschlands durchschnittliches Bevölkerungswachstum in den Jahren von 1990 bis 2004 etwas niedriger als das Frankreichs. Eurostat sagt vorher, dass die deutsche Bevölkerung ab 2020 zu schrumpfen beginnt. Trotzdem bleibt Deutschland nach diesen Indikatoren bis 2040 der bevölkerungsreichste EU-Mitgliedsstaat. Dann, so die Prognose, wird es von Großbritannien überholt.



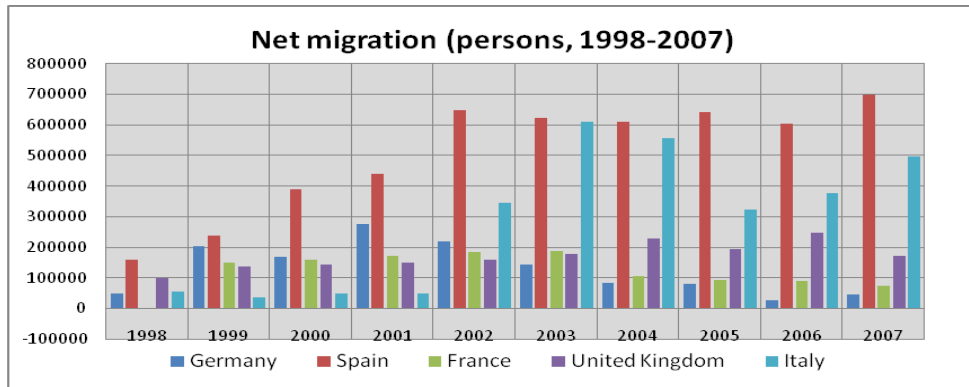
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Nach derselben Quelle ist derzeit Deutschlands Altersabhängigkeitsquotient, d. h. die Anzahl der Menschen ab 65, ausgedrückt als Prozentsatz der voraussichtlichen Anzahl der Personen zwischen 15 und 64, derzeit der höchste in der EU-27. Das bleibt auch bis 2040 so. Das folgende Diagramm vergleicht die drei europäischen Länder mit dem niedrigsten Altersabhängigkeitsquotienten (Irland, Slowakei, Zypern) mit dem Durchschnitt der EU-27 und den drei Ländern mit dem höchsten Quotienten (Deutschland, Italien, Griechenland).



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

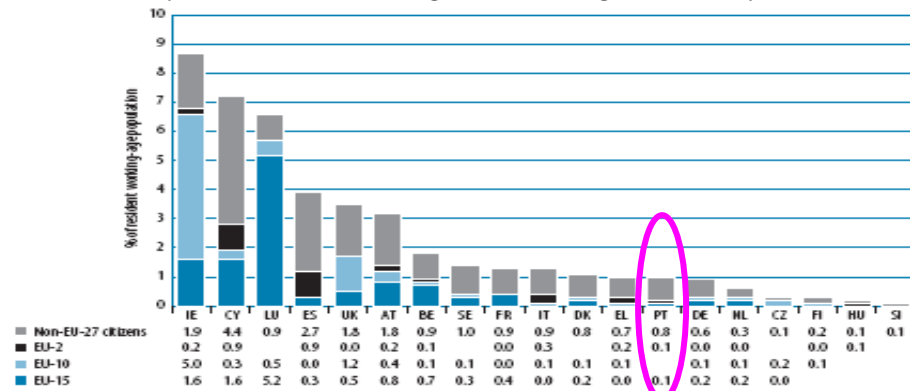
Der Zuzug nach Deutschland sinkt seit 2001. Nach dem durchschnittlichen jährlichen Zuwandereranteil in Prozent der Gesamtbevölkerung liegt Deutschland an fünfter Stelle hinter Spanien, Italien, Großbritannien und Frankreich.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Als Ergebnis der Zuwanderung nach Deutschland in der Vergangenheit, war 2001 der Anteil ausländischer Staatsbürger, die im Land wohnen, mit 8,8 % sowohl höher als der Durchschnitt der EU-15 (7,1 %) als auch der EU-27 (5,9 %). Der Zuwanderungsrückgang der letzten Jahre bedeutet, dass der Anteil der ausländischen Staatsbürger im erwerbsfähigen Alter, die vier Jahre oder weniger in Deutschland leben (ausgedrückt als Prozentsatz der Gesamtbevölkerung im erwerbsfähigen Alter), derzeit relativ bescheiden ist.

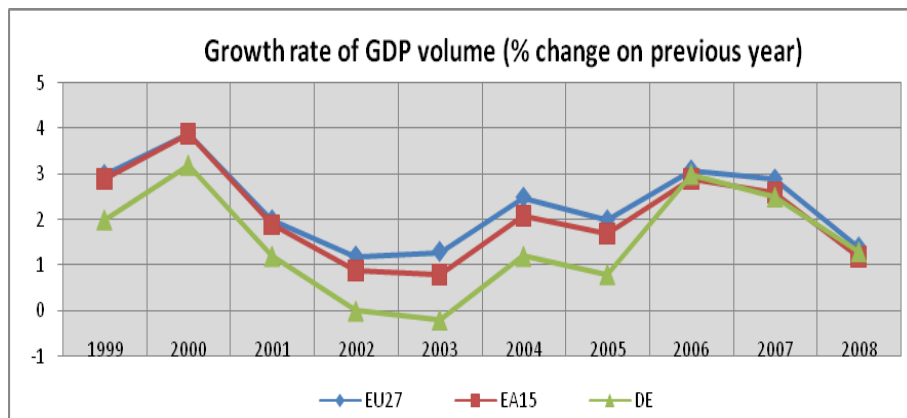
**Ausländische Staatsbürger im erwerbsfähigen Alter, die vier Jahre oder weniger in Mitgliedsstaaten leben (% der Gesamtbevölkerung im erwerbsfähigen Alter, 2007)**



Source: Eurostat, EU LFS, annual data.  
Note: Data for IE provisional. Numbers for missing data and countries too small to be reliable. Limited reliability for EU-15 results for EL; EU-10 results for LU, DK and FI; EU-2 results for BE and NL; and non-EU-27 results for SI.  
Quelle: Beschäftigung in Europa 2008, S. 117

**1.2. Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und sozialer Zusammenhalt**

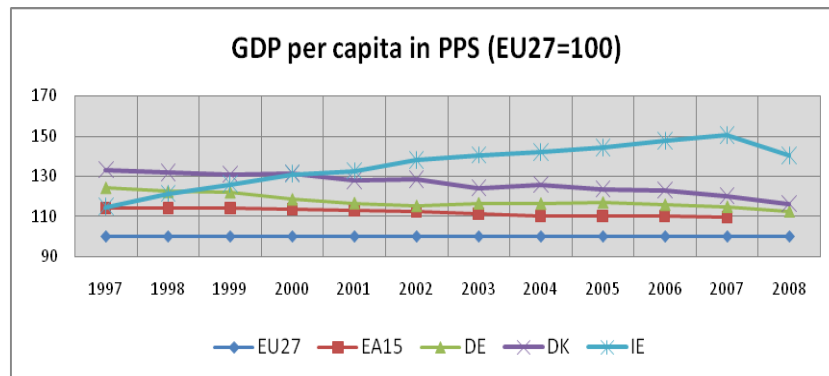
Im letzten Jahrzehnt war die Wachstumsrate des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP), ausgedrückt als Prozentsatz gegenüber dem Vorjahr, niedriger als der Durchschnitt in EU-27 und EA-15.



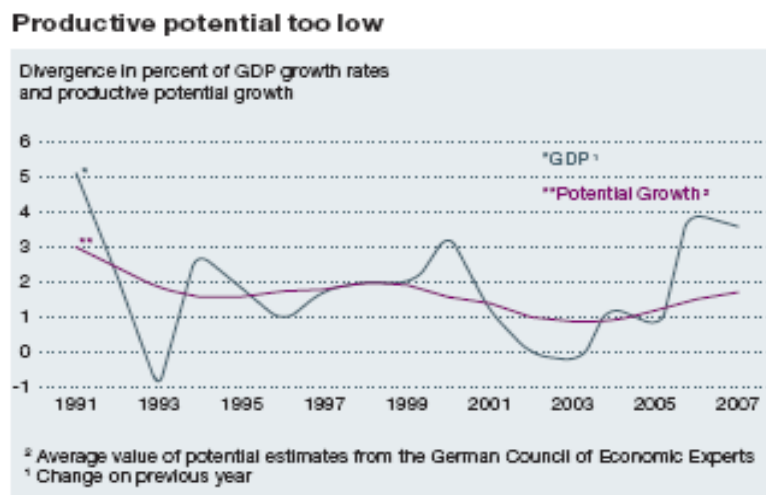
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009



Deutschlands BIP pro Kopf, ausgedrückt als Kaufkraftparität und als Prozentsatz des EU-27-Durchschnitts, begann im letzten Jahrzehnt, sich dem europäischen Durchschnitt anzugleichen. Mit Ausnahme der Republik Irland konnte eine ähnliche Entwicklung in mehreren EU-Mitgliedsstaaten beobachtet werden.



Laut dem BDI wächst das deutsche Produktivitätspotenzial zwar seit 2003, bleibt aber hinter seinem Wert des Jahres 1991 zurück.



### 1.3. Das Abschneiden Deutschlands bei weltweiten und europäischen Indikatoren

Der Bericht „Doing Business“ der Weltbank ist die gängige Informationsquelle, wenn man wissen will, wie unkompliziert die Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit in einem Land nach Meinung der Arbeitgeber ist. Nachstehende Tabelle vergleicht Deutschland mit dem führenden OECD-Land (Neuseeland), mit den drei führenden EU-Ländern (Dänemark, Großbritannien, Irland) sowie den Ländern, die in der EU am schlechtesten abschneiden (Italien, Tschechien, Griechenland).

Rangfolge Wirtschaftsfreundlichkeit

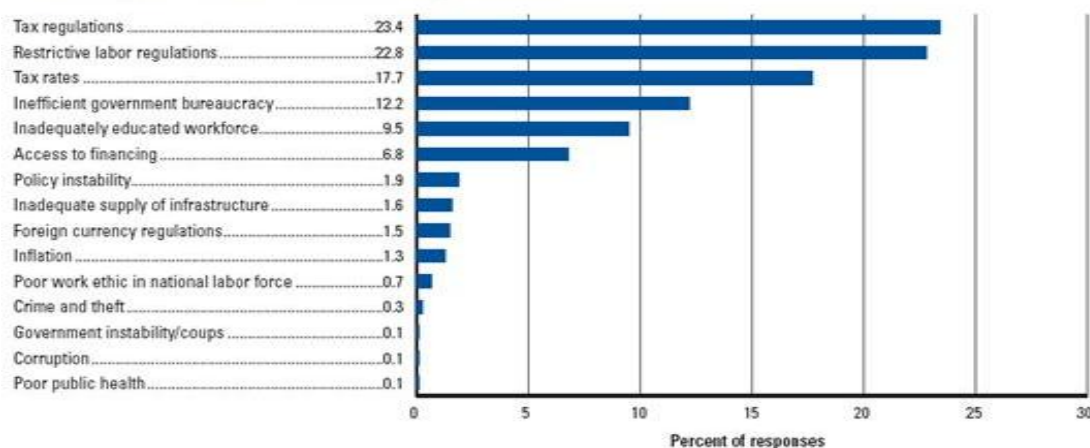
	Rangfolge Wirtschafts- freundlichkeit	Firmengründung	Erteilung von Baugenehmi- gungen	Beschäftigung von Arbeitskräften	Eintragung von Grundeigentum	Erteilung von Krediten	Schutz von Investoren	Steuern	Grenzüber- schreitender Handel	Durchsetzen von Verträgen	Firmenschließung
Neuseeland	1	1	1	4	1	2	1	2	13	9	14
Dänemark	3	8	2	3	14	5	9	3	1	16	6
Großbritannien	4	6	21	8	9	1	5	5	14	15	8
Irland	5	4	10	10	23	5	2	1	10	20	5
Deutschland	16	23	3	22	17	5	18	19	5	7	20
Italien	25	19	23	14	19	24	11	27	24	27	19
Tschechien	26	22	24	12	20	17	18	25	22	26	27
Griechenland	27	26	16	21	24	25	26	15	26	25	24

Quelle: Weltbank, *Doing Business*, 2008

Nach dieser Einschätzung steht Deutschland in der Weltbank-Tabelle an 16. Stelle. Seine größten Stärken sind „Erteilung von Baugenehmigungen“, „Erteilung von Krediten“ und „Grenzüberschreitender Handel“, während sich „Firmengründung“, „Beschäftigung von Arbeitskräften“ und „Firmenschließung“ als größte Schwächen des Landes erweisen.

Eine andere Informationsquelle über die Wettbewerbsfähigkeit ist der Global Competitiveness Index des Weltwirtschaftsforums. Darin kam Deutschland 2005 auf Platz 6, 2006 auf Platz 8, 2007 auf Platz 5 sowie 2008 und 2009 auf Platz 7. Die Ergebnisse der Umfrage zu den Faktoren, die der Wirtschaftstätigkeit die meisten Probleme bereiten, werden im folgenden Diagramm vorgestellt. Daraus zeigt sich, dass die Befragten nur sechs von fünfzehn Faktoren als problematisch ansehen. Es handelt sich um Steuervorschriften und -sätze, Beschäftigungsvorschriften, Regierungsbürokratie, Bildung der Arbeitskräfte und Zugang zu Finanzmitteln.

Faktoren mit dem größten Problempotenzial für die Wirtschaftstätigkeit



Quelle: Weltwirtschaftsforum, *Global Competitiveness Report*, 2008 – 2009

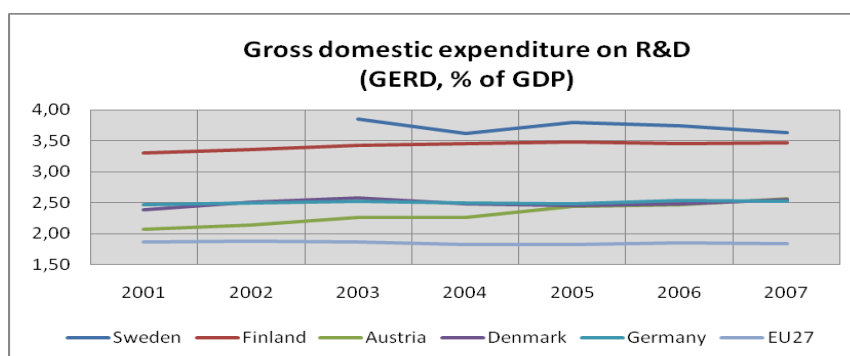
Ein vielleicht ausgewogenerer Indikator im europäischen Kontext wird vom Weltwirtschaftsforum veröffentlicht und zeigt die Fortschritte bei den Lissabon-Indikatoren 2008. Daraus geht hervor, dass die deutsche Wirtschaft mit 5,34 besser als der Durchschnitt von EU-15 (5,07) und EU-27 (4,73) abschneidet.

**Fortschritt bei den Lissabon-Indikatoren (2008)**

	Abschließender Index		Informations-gesellschaft	Innovation und F&E	Liberalisierung	Netz-gebundene Wirtschaftszweige	Finanzdienst-leistungen	Unternehmen	Soziale Eingliederung	Nachhaltige Entwicklung
	Rang	Punkte								
<b>Schweden</b>	1	5,71	1	2	3	4	1	7	3	2
<b>Dänemark</b>	2	5,64	3	3	4	2	2	6	1	4
<b>Finnland</b>	3	5,64	7	1	6	6	4	1	2	1
<b>Deutschland</b>	6	5,34	9	4	5	1	9	15	9	5
<b>Polen</b>	26	3,76	26	22	25	26	25	25	26	24
<b>Bulgarien</b>	27	3,68	25	27	27	25	27	22	27	27

Quelle: Weltwirtschaftsforum, *The Lisbon Review* 2008

Obige Übersicht zeigt, dass im allgemeinen Endindex Deutschland auf dem 6. Platz der 27 EU-Mitgliedsstaaten liegt. Bei den Unterindizes Innovation und F&E, Liberalisierung, netzgebundene Wirtschaftszweige und nachhaltige Entwicklung schneidet Deutschland besser ab als bei seinem Gesamtindex, bei Informationsgesellschaft, Finanzdienstleistungen, Unternehmen und sozialer Eingliederung dagegen schlechter. Als Unterstützung des Werts der F&E-Ausgaben zeigen Eurostat-Daten, dass Deutschland zu denjenigen europäischen Ländern gehört, die einen hohen Prozentsatz ihres BIPs für F&E-Investitionen ausgeben.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Als Ergebnis dieser F&E-Investitionen ist die Anzahl der Hochtechnologiepatente, gemessen als Patentanträge auf eine Million Einwohner, in Deutschland deutlich höher als der EU-27-Durchschnitt, obwohl sie viel niedriger liegt als beim europäischen Klassenbesten Finnland.

Hochtechnologiepatente (auf eine Million Einwohner)						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>EU-27 (Durchschnitt)</b>	23574	23814	22072	18946	21274	12797
<b>Finnland</b>	127854	12711	121134	106448	128198	62808
<b>Deutschland</b>	48407	47244	44615	37544	41989	26868

Quelle: Eurostat 2009

Was die Größe der deutschen Schattenwirtschaft betrifft, lassen die Daten einer häufig zitierten Quelle<sup>2</sup> zu diesem Thema den Schluss zu, dass Deutschlands Position, ausgedrückt als Prozent des BIPs, sehr nahe beim OECD-Durchschnitt liegt. Die Indikatoren zeigen jedoch,

<sup>2</sup> Schneider, Friedrich: Estimating the Size and Development of the Shadow Economy: Methods, Problems and Open Questions. Universität Linz, Österreich

dass die Schattenwirtschaft in Deutschland langsamer zurückgeht als im europäischen Durchschnitt.

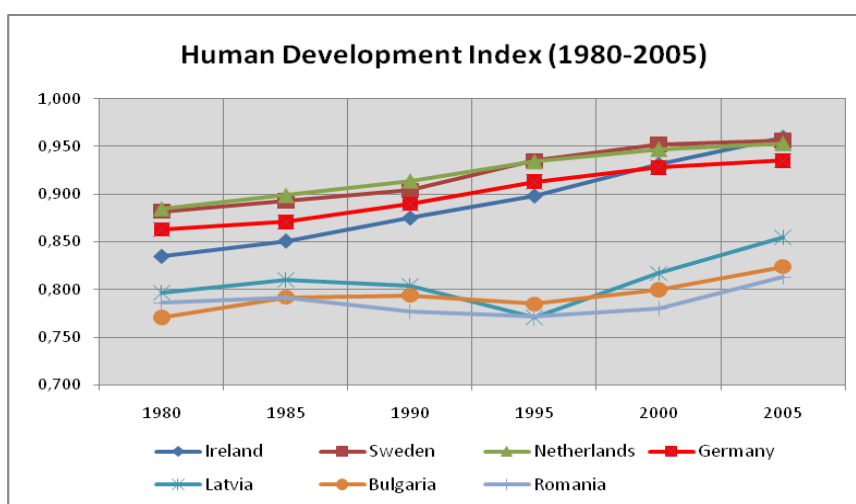
Der vom UNDP veröffentlichte Human Development Index liefert einen zusammengesetzten Index der allgemeinen Lebensqualität in einem Land, der auf drei Indikatoren für die menschliche Entwicklung beruht: Lebenserwartung, Alphabetisierung Erwachsener sowie Schüler der Primar- und Sekundarstufe und Hochschulstudenten, Einkommen als Kaufkraftparität. Im Vergleich zu einfachen BIP-Daten pro Kopf bietet der Index eine breitere Perspektive des menschlichen Fortschritts. Im Jahr 2005, dem letzten Jahr mit verfügbaren Daten, kam Deutschland auf den 22. Platz unter 177 betrachteten Ländern. Dabei schneidet Deutschland schwächer bei der Bildung ab als bei Einkommen und Lebenserwartung.

Deutschlands Index der menschlichen Entwicklung (2005)

HDI-Wert	Lebenserwartung bei der Geburt (Jahre)	Kombinierte Schüler- und Studentenzahlen der Primar- und Sekundarstufe sowie der Hochschulen (%)	BIP pro Kopf (Kaufkraftparität in USD)
<b>1. Island (0,968)</b>	1. Japan (82,3)	1. Australien (113,0)	1. Luxemburg (60.228)
<b>20. Italien (0,941)</b>	15. Österreich (79,4)	32. Barbados (88,9)	18. Frankreich (30.386)
<b>21. Hongkong, China (0,937)</b>	16. Niederlande (79,2)	33. Weißrussland (88,7)	19. Singapur (29.663)
<b>22. Deutschland (0,935)</b>	<b>17. Deutschland (79,1)</b>	<b>34. Deutschland (88,0)</b>	<b>20. Deutschland (29.461)</b>
<b>23. Israel (0,932)</b>	18. Malta (79,1)	35. Kuba (87,6)	21. Italien (28.529)
<b>24. Griechenland (0,926)</b>	19. Zypern (79,0)	36. Brasilien (87,5)	22. Brunei (28.161)
<b>177. Sierra Leone (0,336)</b>	177. Sambia (40,5)	172. Niger (22,7)	174. Malawi (667)

Quelle: UNDP, Human Development Report 2008

Die von UNDP veröffentlichten Indikatoren zeigen, dass die Lücke zwischen Deutschland und den USA auf der HDI-Skala kleiner ist, als beim BIP pro Kopf (ausgedrückt in Kaufkraft). Im Vergleich zu den Ländern, die am besten und am schlechtesten abschneiden, zeigen die Daten, dass Deutschland in den Jahren seit 2000 einem ähnlichen Muster wie Schweden, die Niederlande und Irland gefolgt ist und sich schneller als der Durchschnitt der OECD-Mitgliedsstaaten entwickelt hat (siehe unten).

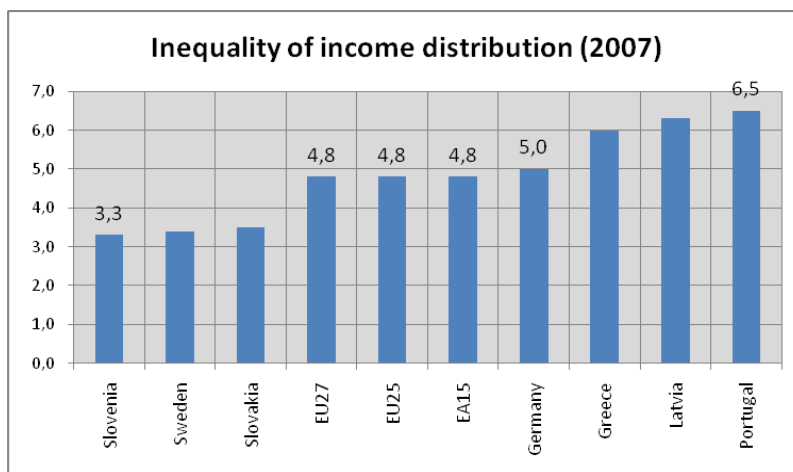


Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von UNDP, Human Development Report 2008

Der Human Development Report beurteilt den Grad der Gleichstellung der Geschlechter anhand des Gender-related Development Index (GDI). Der GDI misst die Leistungen bei denselben Faktoren anhand derselben Indikatoren wie der HDI, erfasst aber Ungleichheiten bei den Leistungen bezüglich Frauen und Männer. Deutschland liegt an 31. Stelle von 156 Ländern von denen Daten vorliegen. Um die Rolle weiter zu beurteilen, die Frauen im wirtschaftlichen

und politischen Leben spielen, verfolgt das Human Development Program den Anteil von weiblichen Abgeordneten im Parlament, weiblichen Gesetzgebern, leitenden Beamtinnen und Managerinnen sowie von Freiberuflerinnen und Facharbeiterinnen. Zusammen mit der Ungleichheit der Einkommen der Geschlechter gestatten diese Parameter die Konstruktion des Index für die Beteiligung der Geschlechter in Politik und Wirtschaft (Gender Empowerment Measure, GEM). Deutschland nimmt einen sehr hohen 9. Platz unter 93 GEM-Ländern ein.

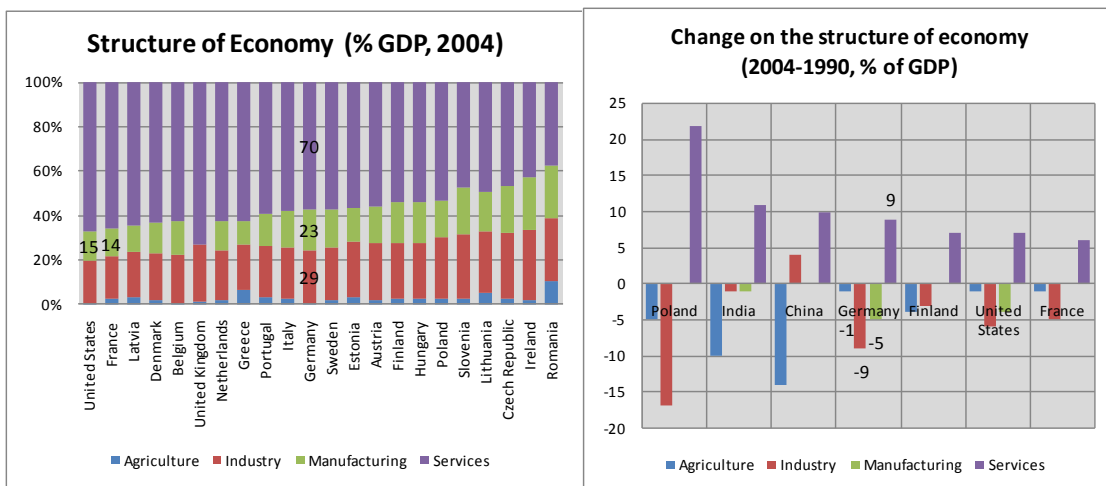
Nach einer Zeit des Rückgangs (von 1996 bis 2001) ist die Ungleichheit der Einkommensverteilung, ausgedrückt als Verhältnis des höchsten Quintils zum niedrigsten Quintil, in Deutschland von 3,8 im Jahr 2005 auf 5,0 im Jahr 2007 gestiegen. Trotzdem liegt der deutsche Quotient der Quintile nur wenig über den Durchschnitt für EU-15, EU-25 und EU-27. Nachstehendes Diagramm vergleicht Deutschland mit den EU-Ländern, die im Hinblick auf das Einkommen die wenigsten und die meisten Ungleichheiten aufweisen.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

#### 1.4. Wirtschaftsstruktur

Die deutsche Wirtschaftsstruktur wird immer stärker vom wachsenden Dienstleistungssektor dominiert.



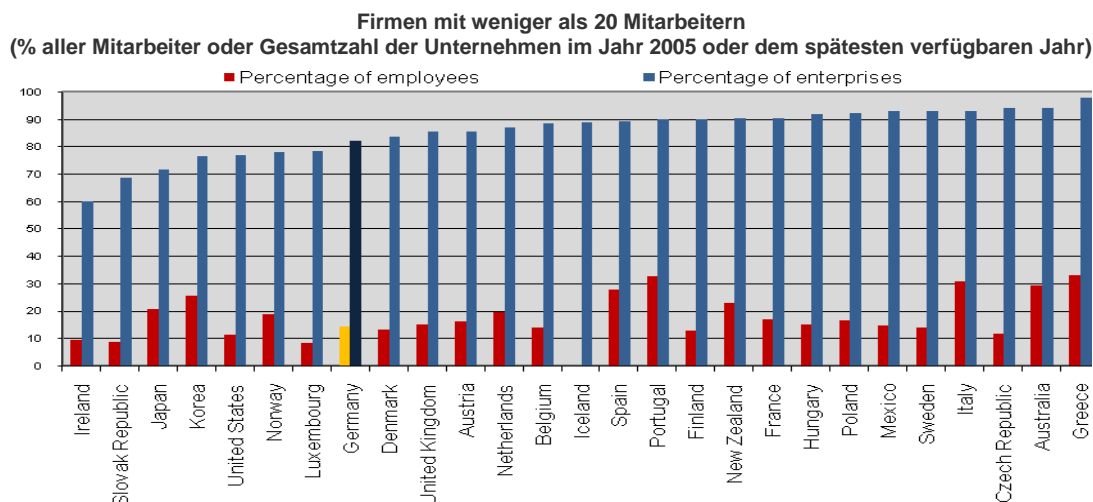
Quelle: Diagramme des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Von 1990 bis 2004 sank der Anteil von Landwirtschaft, Schwerindustrie und Verarbeitungssektor am BIP, dafür stieg der des Dienstleistungssektors. Die Hauptantriebe dieses Prozesses waren die deutsche Wiedervereinigung und das Streben nach internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Trotzdem muss angemerkt werden, dass der Anteil des vom deutschen Verarbeitungssektor erschaffenen Wohlstands höher ist als in den USA und sieben anderen EU-Mitgliedsstaaten. Diese Tatsache hat wichtige Folgen für den deutschen Ansatz der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und infolge dessen für die Einstellungen und

Vorlieben der öffentlichen Hand und der Sozialpartner in Bezug auf die Umstrukturierung. Wie festgestellt wurde<sup>3</sup>, dreht sich die öffentliche Debatte über Umstrukturierung in Deutschland mehr um den Standort – Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit als Land mit einer bedeutenden Produktionsstruktur – als in einigen anderen europäischen Ländern. Die Verminderung des Anteils des Verarbeitungssektors um 5 %, der in den 1990er und frühen 2000er Jahren stattfand, kann nicht als größere Veränderung der Gesamtstruktur der deutschen Wirtschaft angesehen werden.

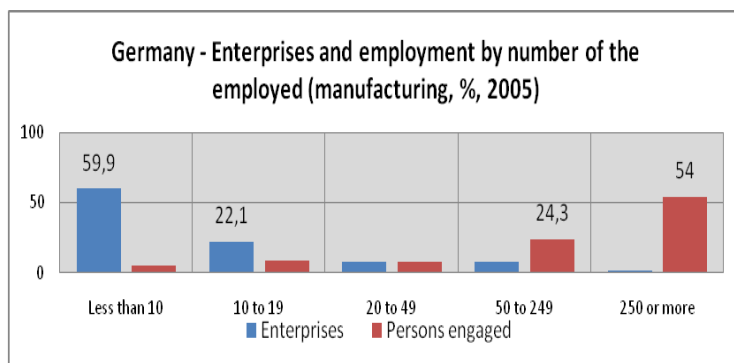
### 1.5. Die Bedeutung kleiner und mittelgroßer Unternehmen

Deutschland nimmt beim Anteil der Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern den 20. Platz von 27 OECD-Mitgliedsstaaten ein.



Quelle: OECD Factbook, 2008

Ungeachtet dessen haben vier von fünf Firmen im Verarbeitungssektor weniger als 20 Mitarbeiter, obgleich der Anteil von Unternehmen mit 250 oder mehr Arbeitskräften an der Gesamtbeschäftigung weniger als die Hälfte beträgt.



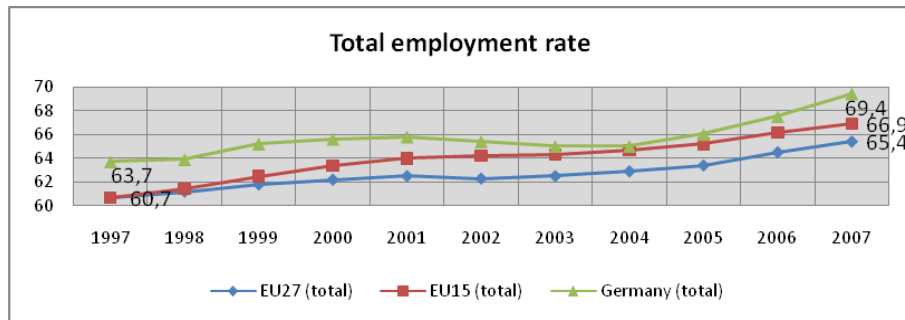
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

### 1.6. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

Laut Daten des Jahres 2007 liegt Deutschland bei der Erwerbsquote an vierter Stelle von 27 EU-Mitgliedsstaaten. Die deutsche Erwerbsquote stieg von 2000 bis 2007 und blieb über den Durchschnitt von EU-15 und EU-27. Die Beschäftigungsquote insgesamt verbesserte sich im letzten Jahrzehnt um 5,7 % – einen Prozentpunkt mehr als der EU-15-Durchschnitt. Deutschlands Beschäftigungsquote insgesamt des Jahres 2007 (69,7 %) war dem Lissabon-Ziel für 2010 (70 %) sehr nahe. Die Beschäftigungsquoten für weibliche und ältere

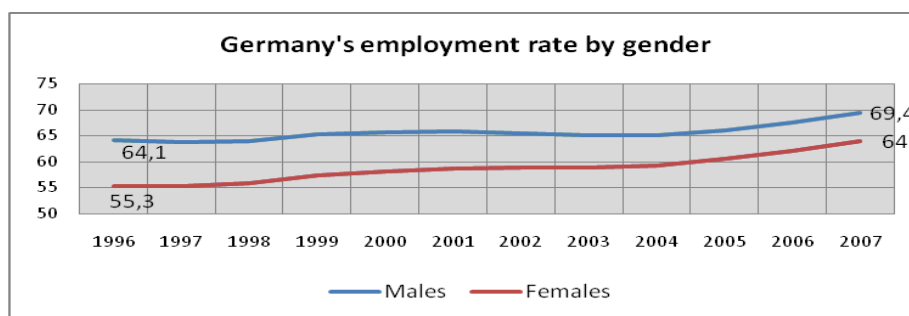
<sup>3</sup> Siehe beispielsweise MIRE, Germany: Negotiating Restructuring, <http://mire-restructuring.eu/>

Arbeitnehmer in Deutschland sind bereits höher als die entsprechenden Lissabon-Ziele für 2010 (60 % bzw. 50 %).



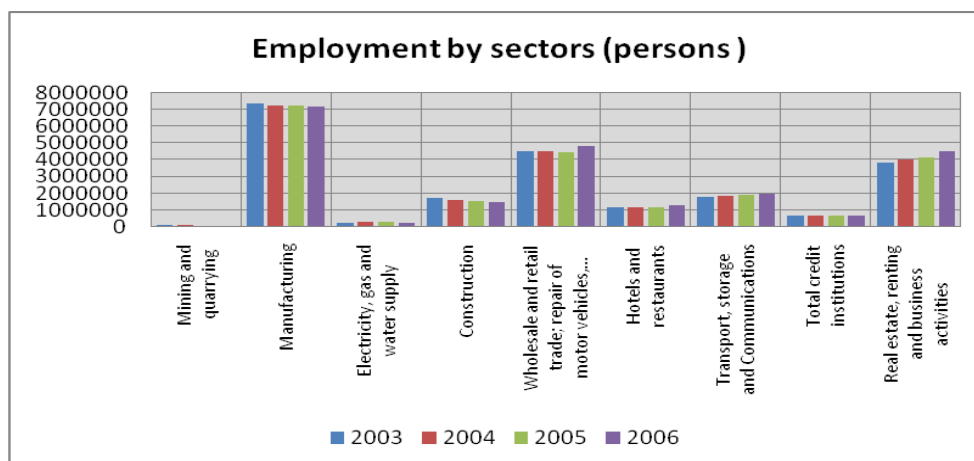
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Aus diesen Daten wird klar, dass die deutsche Beschäftigungsquote von Frauen höher ist als der EU-Durchschnitt. Die der Männer ist entsprechend niedriger.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Die drei wichtigsten Sektoren, auf die sich die deutsche Beschäftigung konzentriert, sind „Verarbeitung“, „Groß- und Einzelhandel“ und „Immobilien, Vermietung und gewerbliche Tätigkeiten“. In den letzten vier Jahren, für die Informationen verfügbar sind, hat Eurostat einen kleinen Rückgang der Beschäftigung in der Verarbeitung registriert und eine kleine Zunahme bei den anderen beiden Sektoren. Deshalb illustriert ein Vergleich der Entwicklung des BIPs und der Beschäftigung nach Sektoren die Bedeutung der oben erwähnten Standortdebatte.

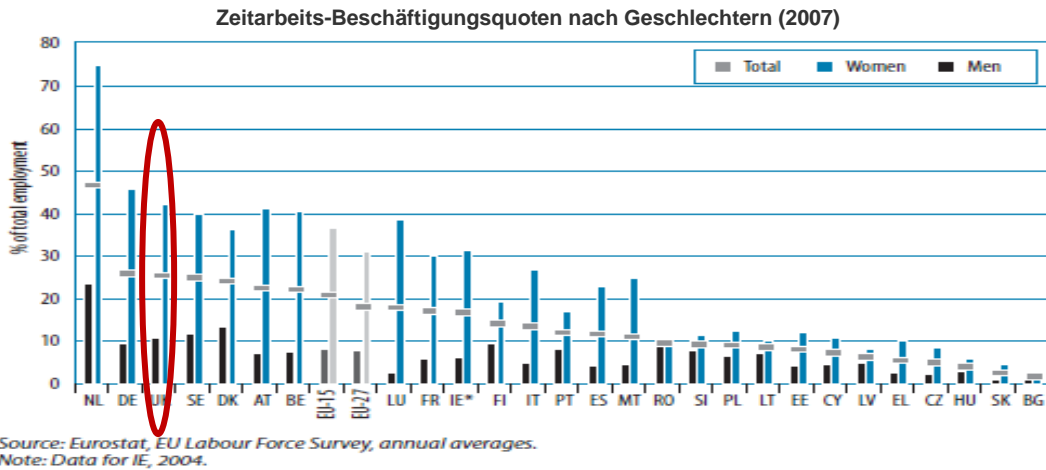


Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Der deutsche Anteil der Zeitarbeit an der Gesamtbeschäftigung ist der zweithöchste in Europa, gleich nach den Niederlanden. Die Häufigkeit von Zeitarbeit bei Männern und Frauen nahm von 2001 bis 2007 zu, obwohl die Ausübung von Zeitarbeit immer noch sehr stark vom Geschlecht abhängt. 2007 war der Anteil der Zeitarbeit an der Gesamtbeschäftigung der Männer 9,5 %, während die entsprechende Zahl für Frauen 46,2 % betrug. Obgleich die Veränderung des Zeitarbeitsanteils an der Gesamtbeschäftigung seit 2000 zum zweithöchsten Anteil der EU-27

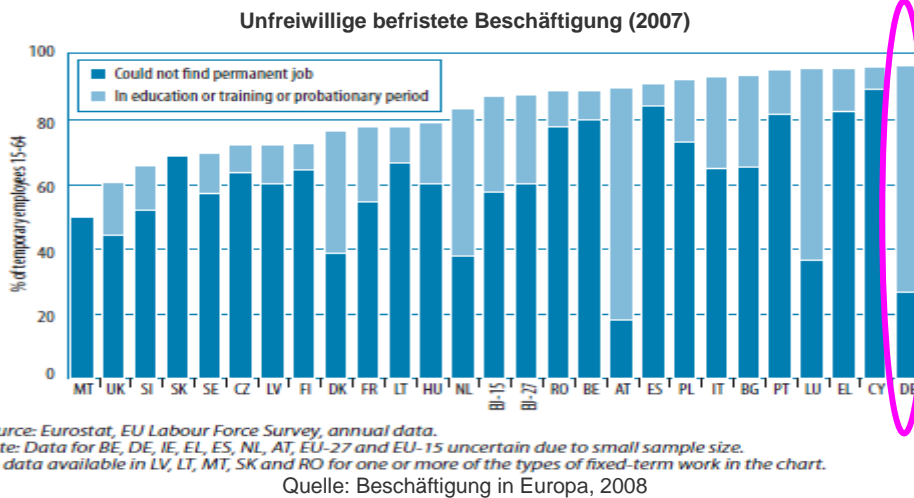


geführt hat, ist der Anteil der Deutschen, die „unfreiwillig“ Teilzeit arbeiten, nur etwas höher als im EU-27-Durchschnitt.



Quelle: Beschäftigung in Europa, 2008

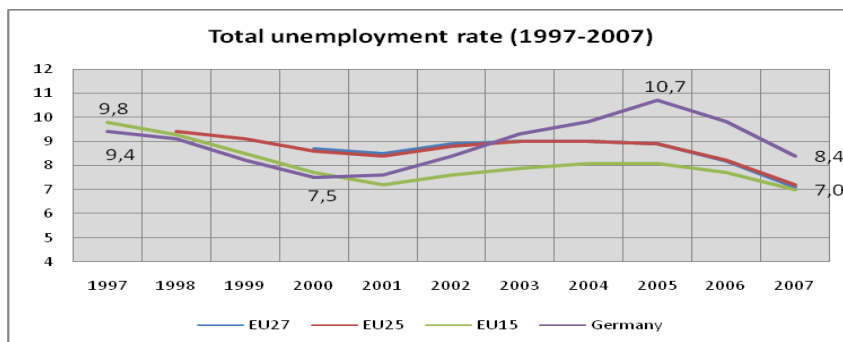
Deutschlands Anteil an „unfreiwillig“ befristeten Verträgen war im Jahr 2007 der höchste der EU-27. Es sind allerdings zwei wichtige nationale Merkmale zu berücksichtigen. Erstens ist die Anzahl der unfreiwillig befristeten Verträge aufgrund der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen, Schulungen oder Probezeiten die zweithöchste der EU-27, gleich nach dem Nachbarland Österreich. Zweitens liegt die Veränderung des Anteils unfreiwillig befristeter Verträge in Deutschland gut zwischen den Durchschnitten von EU-15 und EU-27. Deshalb müssen die Daten im nachstehenden Diagramm im Kontext der sich verändernden Landschaft deutscher Beschäftigung und Arbeitslosigkeit interpretiert werden.



Quelle: Beschäftigung in Europa, 2008

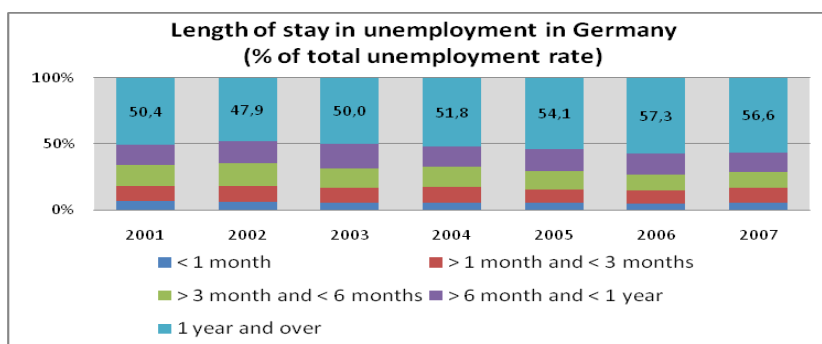
Die Arbeitslosigkeit in Deutschland sank von 1997 bis 2000, stieg von 2000 bis 2005 und sank dann wieder bis 2007. Laut Eurostat-Daten aus dem September 2009 liegt Deutschlands gesamte Arbeitslosenquote stabil bei 7,6 % – unter den Durchschnitten von EU-27 (8,7 %) und EU-15 (8,8 %).





Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

Nach Schätzungen der Europäischen Kommission<sup>4</sup> ist die strukturelle Arbeitslosenquote die fünfthöchste der EU-27. OECD-Daten scheinen diese Einschätzung zu bestätigen, da die Zahl der Arbeitslosen und derjenigen, die nach einem Jahr oder mehr keine Arbeit finden, steigt.

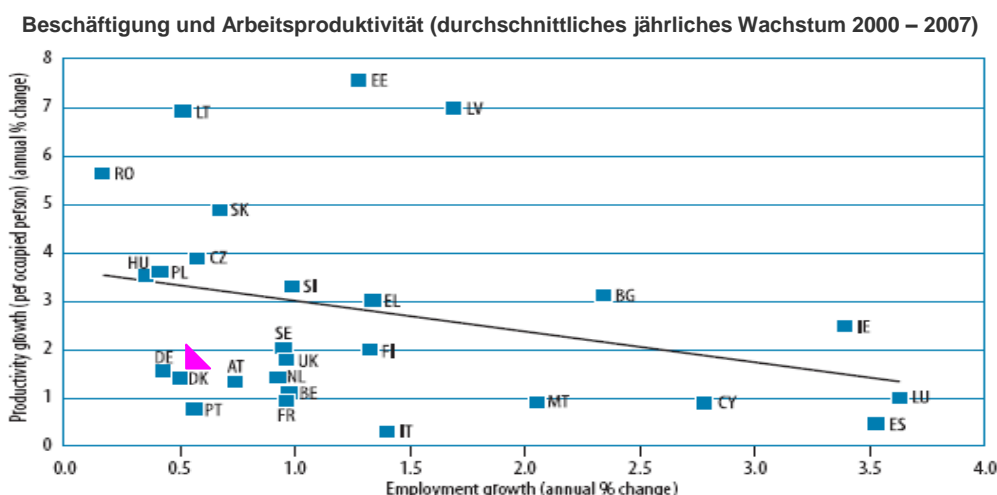


Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von OECD-Statistiken, 2009

Deutschlands langfristige strukturelle Arbeitslosenquote liegt an zweiter Stelle unter 31 OECD-Mitgliedsstaaten und die Arbeitslosigkeit bei Arbeitskräften zwischen 55 und 64 Jahren ist mit 15,9 % in Deutschland beinahe doppelt so hoch wie im europäischen Durchschnitt der OECD (8,3 %).

### 1.7. Arbeitsproduktivität, Arbeitskosten und Entlohnung

Beim Wachstum der Produktivität pro Arbeitnehmer nimmt Deutschland den 19. Platz von 27 EU-Mitgliedsstaaten ein, allerdings ausgehend von einer sehr hohen Produktivität.



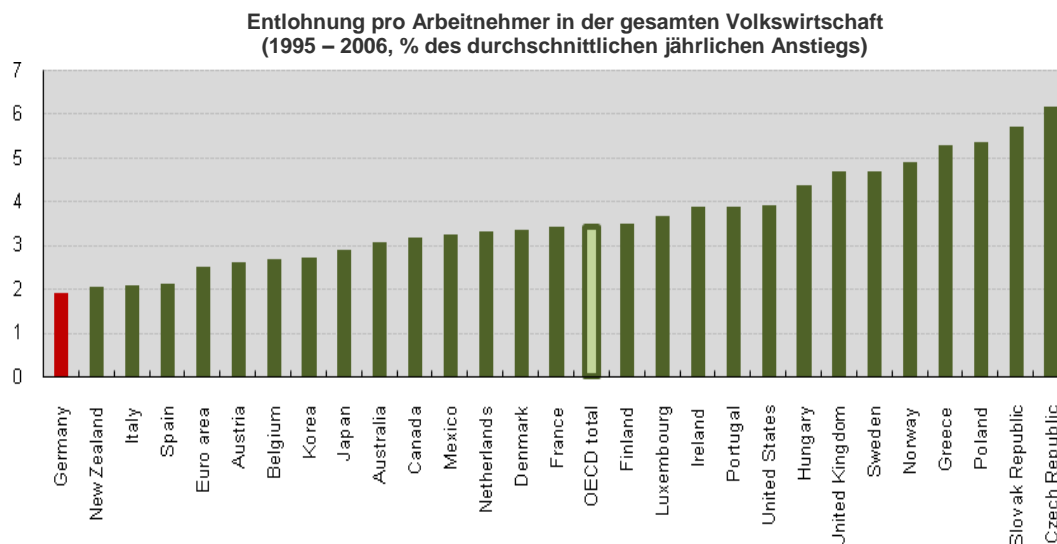
Source: DG EMPL calculations based on Eurostat and AMECO database, Commission Services.

<sup>4</sup> Beschäftigung in Europa 2008, S. 37

Quelle: Beschäftigung in Europa, 2008, S. 39

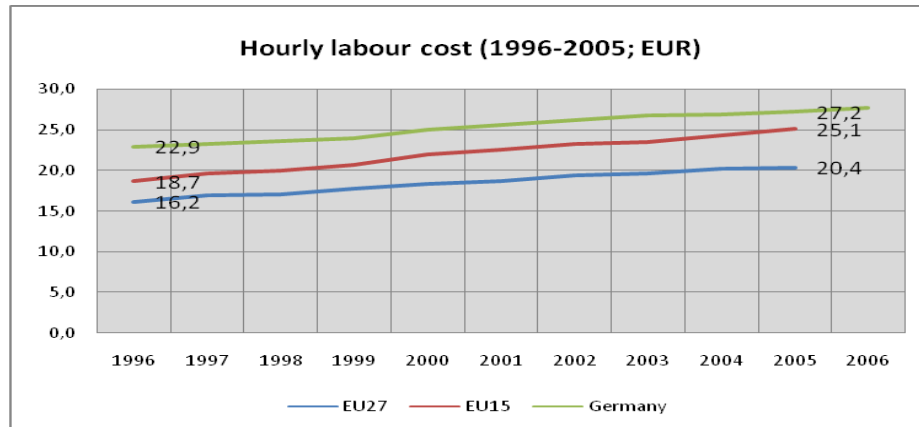
Wie obiges Diagramm erkennen lässt, haben sich Beschäftigung und Produktivität in Deutschland in den letzten Jahren schlechter entwickelt als der europäische Durchschnitt.

Von 1995 bis 2006 war der jährliche Anstieg der Entlohnung pro Arbeitnehmer in der gesamten Volkswirtschaft am niedrigsten im OECD-Raum.



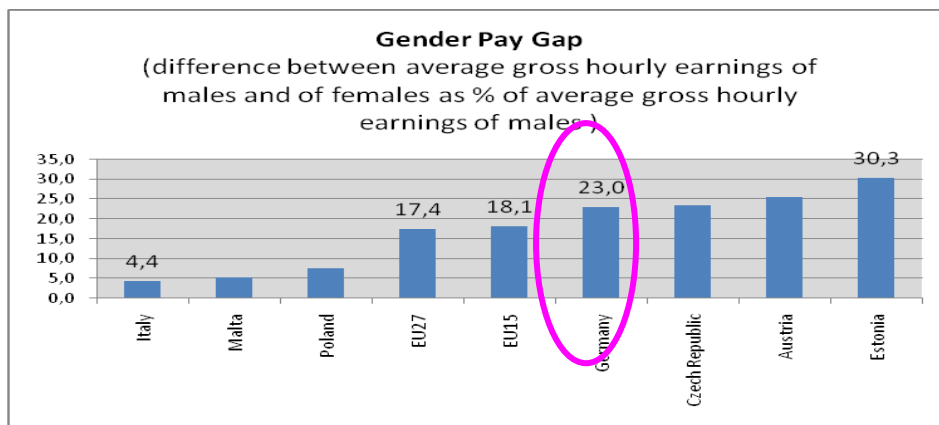
Quelle: OECD Factbook, 2008

Ogleich die Arbeitskosten pro Stunde in Deutschland höher liegen als die EU-15- und EU-27-Durchschnitte, ist der Unterschied deutlich kleiner geworden.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2008

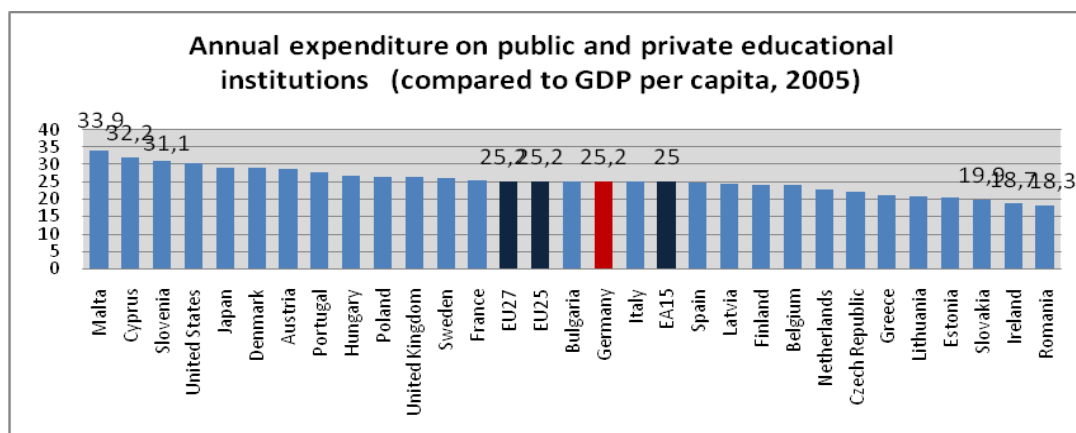
Der nicht bereinigte Wert des Gender Pay Gap (GPG) gibt Auskunft über den Unterschied zwischen dem durchschnittlichen Bruttostundenlohn männlicher Arbeitnehmer und weiblicher Arbeitnehmer als Prozentsatz des durchschnittlichen Bruttostundenlohns der männlichen Arbeitnehmer. In Deutschland ist dieser Unterschied größer als der europäische Durchschnitt. Nachstehendes Diagramm vergleicht das nicht bereinigte deutsche GPG mit dem europäischen Durchschnitt und den Ländern, die bei diesem Wert am schlechtesten abschneiden.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2009

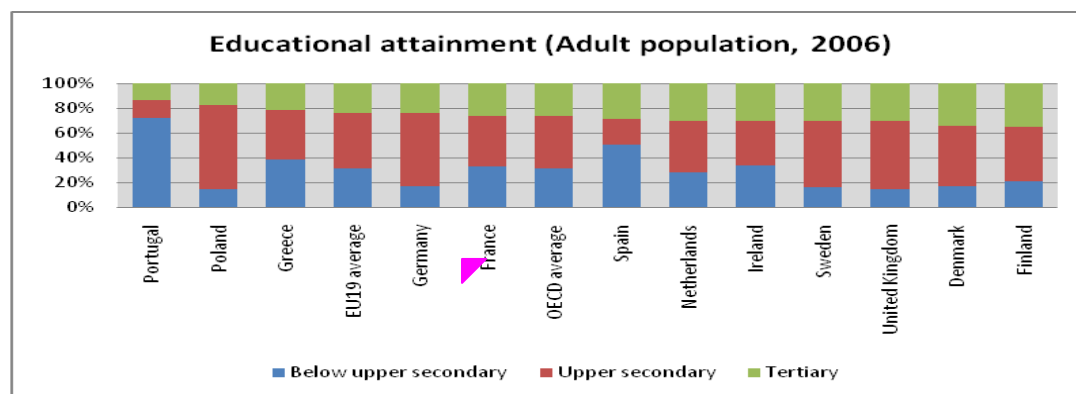
### 1.8. Bildungsleistung und Qualifikation

Obwohl die privaten Bildungsinvestitionen in Deutschland an 3. Stelle von 27 EU-Mitgliedsstaaten liegen, entsprechen die gesamten Bildungsausgaben dem europäischen Durchschnitt.



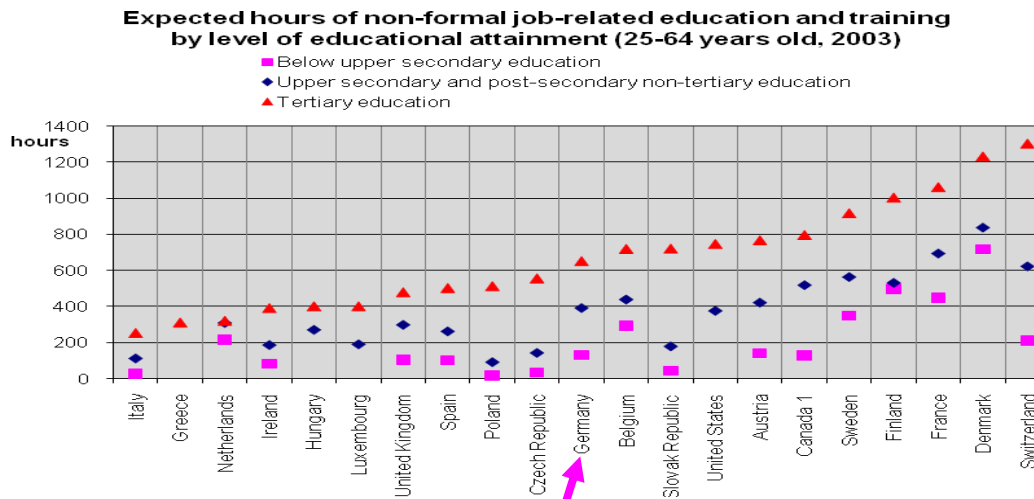
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2008

In Deutschland macht ein relativ geringer Anteil der Bevölkerung eine Hochschulausbildung und eine Ausbildung unterhalb der höheren Sekundarstufe. Ein sehr hoher Prozentsatz folgt einer Ausbildung der höheren Sekundarstufe. Diese Indikatoren scheinen mit der Verteilung der Beschäftigung auf die Sektoren und dem relativ hohen Beschäftigungsanteil im Verarbeitungssektor übereinzustimmen.

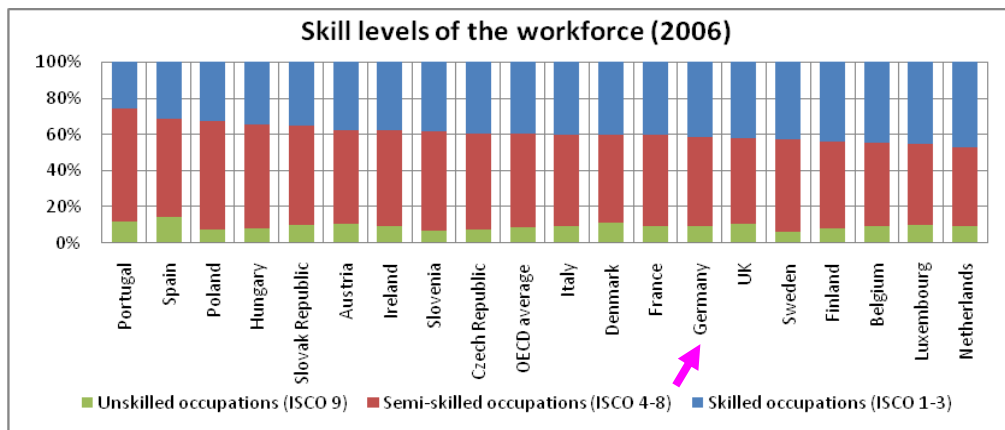


Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Zahlen der OECD

Die Analyse des Zugangs zu arbeitsbezogenen Ausbildungen und Schulungen in Deutschland führt zu ähnlichen Ergebnissen. Das Land nimmt eine mittlere Position ein.



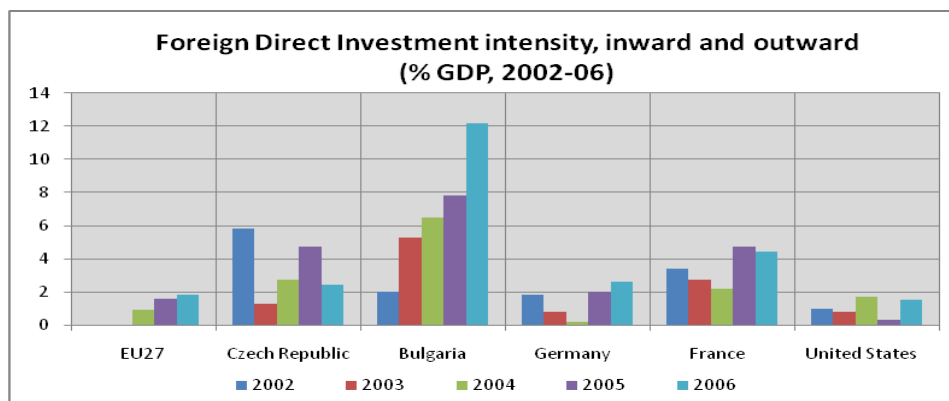
Deutschlands Positionierung in der Rangfolge des Fähigkeitsniveaus der Beschäftigten stimmt ebenfalls mit den obigen Daten überein. Das Land liegt zwischen dem OECD-Durchschnitt und den Ländern, die bei der OECD am besten abgeschnitten haben.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Zahlen der OECD

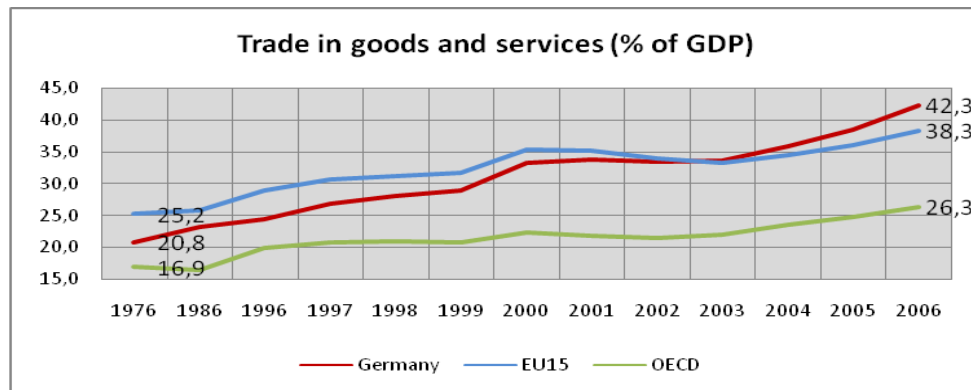
### 1.9. Entwicklung von Außenhandel und Direktinvestitionen

Ausländische Direktinvestitionen in die deutsche Wirtschaft, ausgedrückt als Prozentsatz des BPI, sind in den letzten Jahren stärker gestiegen als im EU-27-Durchschnitt und in den USA, aber weniger stark als in Frankreich.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage von Eurostat, 2008

Deutschland bleibt eine der erfolgreichsten Exportnationen der Welt. Sein Außenhandel mit Waren und Dienstleistungen hat sich in den letzten drei Jahrzehnten mehr als verdoppelt. Das Außenhandelsprofil des Landes hat die Durchschnitte von EU-15 und OECD seit 2003 übertroffen.



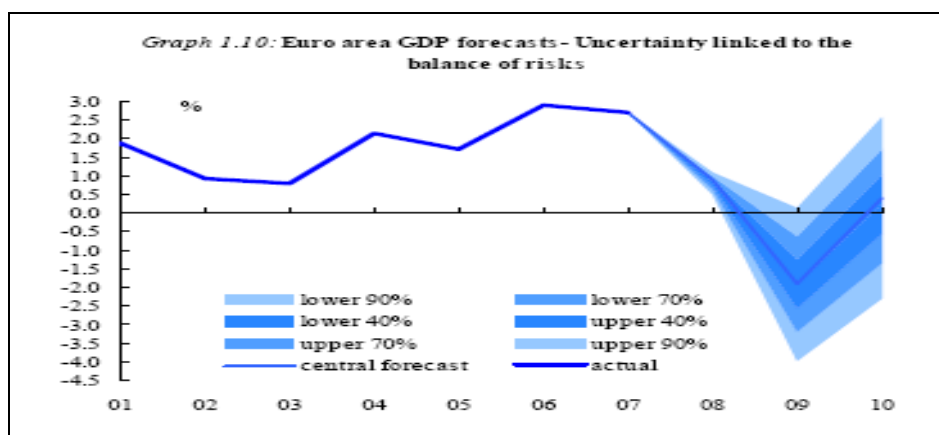
Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage des OECD Factbook, 2008

#### 1.10. Die aktuelle weltweite Wirtschaftskrise

Am 19. Januar 2009 veröffentlichte die Europäische Kommission folgende vorläufige Prognose:

*„Die Bedingungen auf den Finanzmärkten haben sich im letzten Herbst in halsbrecherischer Geschwindigkeit verschlechtert und haben den weltweiten Wirtschaftsabschwung verstärkt. [...] Massive Liquiditätsstützen mehrerer wichtiger Zentralbanken und Rettungspakete nationaler Behörden vermieden einen Systemzusammenbruch. Als Ergebnis haben sich mehrere Belastungsindikatoren deutlich entspannt. [...] Es gibt immer mehr Anzeichen, dass jetzt das Risiko einer negativen Rückkopplungsschleife zwischen Finanzsektor und Realwirtschaft Realität wird, da die sich schnell verschlechternden Bedingungen auf der Realseite die Finanzinstitute beeinflussen. Da der Bankensektor im Auge des Sturms liegt, sind die Finanzierungskosten gestiegen und die Bankdarlehen an den Privatsektor, besonders an Haushalte, nehmen ab.“*

Wie die Vorhersagen anderer internationaler Organisationen zur aktuellen Krise beruht Obiges auf einer Reihe von Annahmen, die in das zugrundeliegende Modell eingebaut sind, und unterliegt möglicherweise großen und nicht quantifizierbaren Fehlermargen.



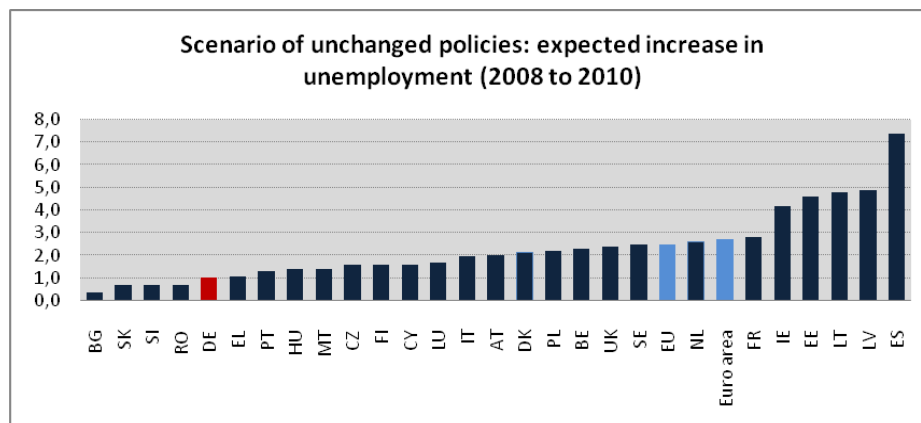
Quelle: Europäische Kommission, Vorläufige Prognose, 19. Januar 2009

Trotzdem könnte es möglich sein, dass es zu einem Abschwung auf breiter Basis in Ländern rund um den Erdball kommt, auch in den sogenannten BRIC-Staaten<sup>5</sup>. Obgleich verschiedene EU-Mitgliedsstaaten unterschiedlich lange und schwer von der Krise betroffen werden, wird insgesamt eine Rezession in der Eurozone mehr oder weniger als sicher angenommen.



Quelle: Europäische Kommission, *Vorläufige Prognose*, 19. Januar 2009

Auf der Basis eines Szenarios unveränderter Politiken illustriert nachstehendes Diagramm die Variabilität der erwarteten Auswirkungen der aktuellen Krise auf die Arbeitslosigkeit.



Quelle: Berechnungen des Autors aufgrund der vorläufigen Prognose der Europäischen Kommission vom 19. Januar 2009

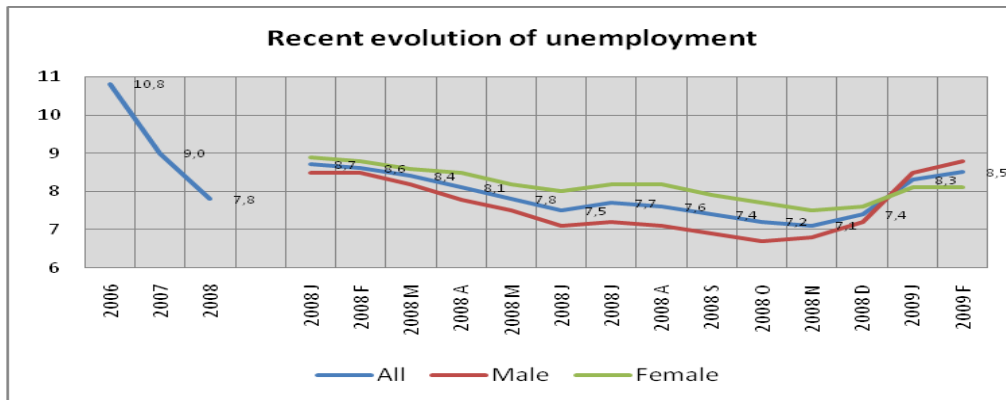
Laut der Prognose der Europäischen Kommission wird für Deutschland zwar ein größerer BIP-Rückgang im Jahr 2009 erwartet, aber es wird auch erwartet, dass das Land 2010 besser als der EU-Durchschnitt abschneidet.

Europäische Kommission, Vorläufige Prognose, 19. Januar 2009 (sofern nichts anderes angegeben ist: reale jährliche Veränderung in %)			
		EU	Deutschland
<b>BIP</b>	2009	-1,8	-2,3
	2010	0,5	0,7
<b>Beschäftigung</b>	2009	-1,6	-0,8
	2010	-0,5	-0,5
<b>Arbeitslosenquote</b>	2009	8,7	7,7
	2010	9,5	8,1
<b>Gesamtstaatlicher Saldo (in % des BIP)</b>	2009	-4,4	-2,9
	2010	-4,8	-4,2

Quelle: Berechnungen des Autors aufgrund der vorläufigen Prognose der Europäischen Kommission vom 19. Januar 2009

<sup>5</sup> Brasilien, Russland, Indien und China

Die ersten Auswirkungen der Krise auf die Realwirtschaft zeigen sich bereits in steigender Arbeitslosigkeit. Der Rückgang der deutschen Arbeitslosenquote stoppte im Dezember 2008 und der Trend kehrte sich um.

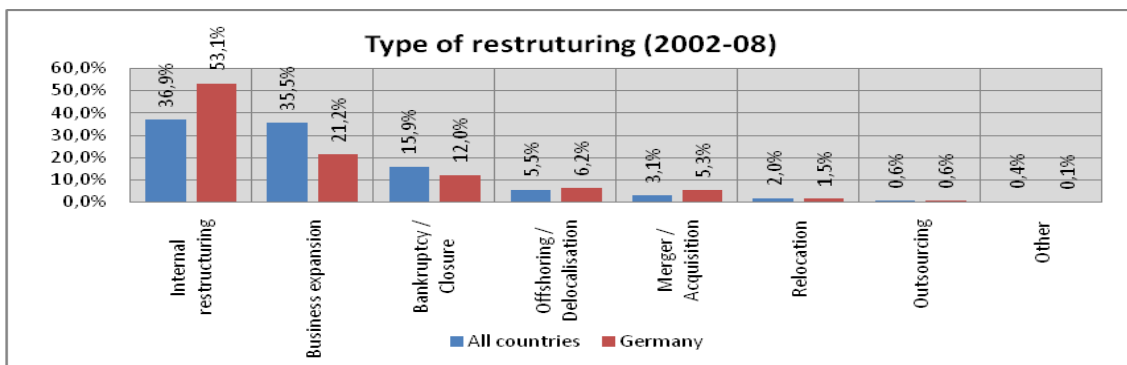


Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2009

Zum Zeitpunkt des Abfassens dieses Berichts waren die unmittelbaren Aussichten auf Fortschritte nicht gut. Seit Beginn der aktuellen Krise war jede von internationalen Organisationen und der Europäischen Kommission veröffentlichte Prognose pessimistischer als ihre Vorgängerin, was bedeuten könnte, dass Umfang und Ausmaß der Krise noch nicht vollkommen verstanden werden.

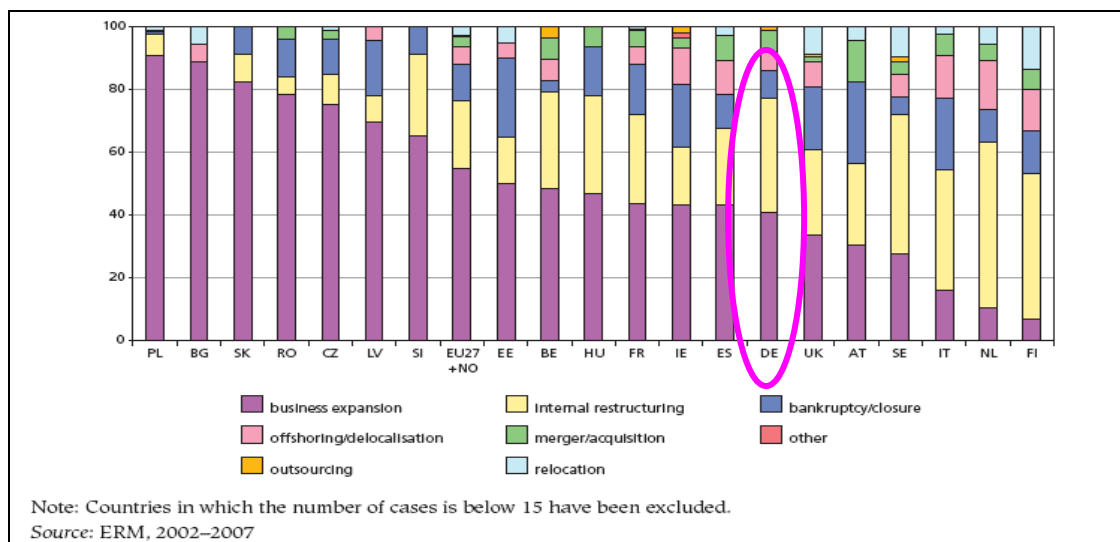
## 2. Art und Umfang der Umstrukturierung

Es ist extrem schwierig, Ausmaß und Art der Umstrukturierung zu beurteilen, da weder für Deutschland noch auf europäischer Ebene zuverlässige und umfassende Statistiken verfügbar sind. Die Europäische Stelle zur Beobachtung des Wandels von Eurofound veröffentlicht eine Datenbank zur Umstrukturierung und zu ihren Auswirkungen auf die Beschäftigung. Unglücklicherweise hat die Methodik der Datenerfassung starke Beschränkungen, da sie sich auf die Analyse von Medienberichten stützt. Folgt man dieser Quelle, so war die interne Umstrukturierung in Deutschland häufiger als in den europäischen Ländern insgesamt, die Geschäftserweiterung dagegen kam weniger häufig vor.



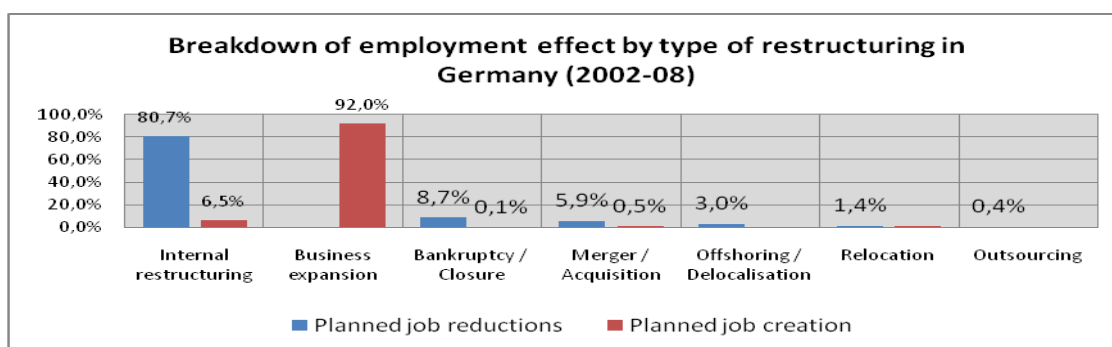
Quelle: Berechnungen des Autors aufgrund der ERM-Datenbank

Das nachstehende Diagramm vergleicht Daten derselben Quelle für das Jahr 2007.



Quelle: ERM-Bericht 2008, S. 69

Im Fall von Deutschland ist es nicht überraschend, dass die erwarteten Beschäftigungseffekte je nach Art der Umstrukturierung unterschiedlich ausfallen, wobei die interne Umstrukturierung sowohl Arbeitsplätze schafft als auch vernichtet, während die Geschäftserweiterung nur Arbeitsplätze schafft. Von Insolvenzen, Fusionen und Übernahmen, Offshoring und Betriebsverlagerungen erwartet man nur negative Auswirkungen auf die Beschäftigung.



Quelle: Berechnungen des Autors aufgrund der ERM-Datenbank

Eine andere Datenquelle, die die Folgen von zwei bestimmten Formen der Umstrukturierung – Betriebsverlagerung und Outsourcing – untersucht, ist die Betriebsratsumfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI). Die Umfrage wurde bei einer repräsentativen Stichprobe von Firmen mit 20 oder mehr Mitarbeitern und einem Betriebsrat durchgeführt. Die Ergebnisse der letzten Umfrage<sup>6</sup> lassen den Schluss zu, dass diese beiden Formen der Umstrukturierung häufiger sein könnten, als von der ERM-Datenbank angegeben.

Betriebsverlagerungen und Outsourcing nach Sektoren (2005 – 2007, in %)		
Wirtschaftssektor	Betriebsverlagerung	Outsourcing
Gesamte Wirtschaft	7,7	11,5
Verarbeitung	8,8	11,0
Private Dienstleistungen	7,0	11,7

Dieselbe Umfrage lässt erkennen, dass die Häufigkeit von Betriebsverlagerungen und Outsourcing mit der Größe des untersuchten Unternehmens steigt.

<sup>6</sup> Die Umfrage fand zwischen September und November 2007 statt. Siehe <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/10/articles/de0810029i.htm>



Betriebsverlagerungen und Outsourcing nach Betriebsgröße (2005 – 2007, in %)		
Mitarbeiterzahl	Betriebsverlagerung	Outsourcing
20 – 99 Mitarbeiter	5,7	7,6
100 – 499 Mitarbeiter	8,3	13,2
500 oder mehr Mitarbeiter	14,2	22,8

*Hinweis: In beiden Tabellen beruhen die Zahlen auf Antworten aller Firmen mit mindestens 20 Mitarbeitern und einem Betriebsrat. Quelle: Dribbusch, Heiner, in EIRO, 2008. Grundlage ist die WSI-Betriebsratsumfrage 2007*

Ein anderes wichtiges Ergebnis der Umfrage ist, dass die große Mehrheit der Entscheidungen für Betriebsverlagerung und Outsourcing zumindest teilweise auf Deutschland abzielt.

Ziele von Betriebsverlagerungen und Outsourcing (%)			
	Deutschland	Andere Länder	Beide
Outsourcing	68,7	19,9	11,5
Betriebsverlagerung	85,0	5,6	9,4

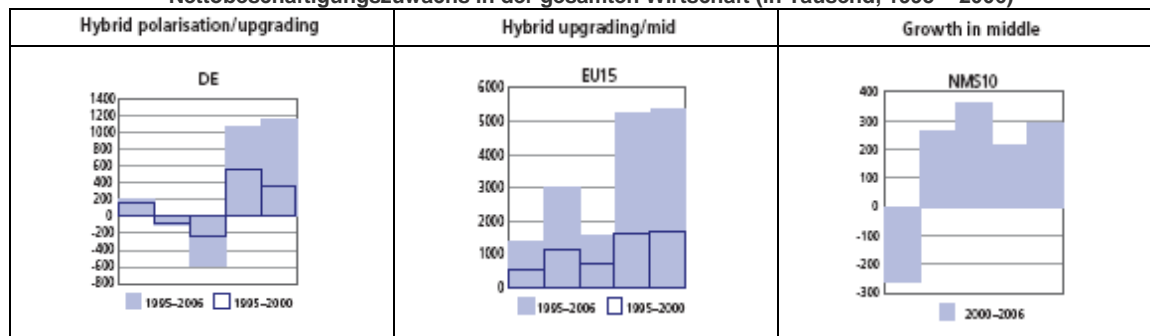
*Hinweis: In allen Tabellen beruhen die Zahlen auf Antworten aller Firmen mit mindestens 20 Mitarbeitern und einem Betriebsrat. Quelle: Dribbusch, Heiner, in EIRO, 2008. Grundlage ist die WSI-Betriebsratsumfrage 2007  
Quelle: Dribbusch, Heiner, in EIRO, 2008. Grundlage ist die WSI-Betriebsratsumfrage 2007*

Eine Analyse früherer Umfragen des WSI führt zu Ergebnissen, die mit den Ergebnissen in der zitierten Studie übereinstimmen<sup>7</sup>.

### 2.1. Strukturwandel bei der Beschäftigung

Ein aktueller Bericht<sup>8</sup>, der auf Beschäftigungsdaten der Erhebung der Gemeinschaft über Arbeitskräfte beruht, bringt Arbeitsplätze in jedem Land anhand der European Structure of Earnings Survey und der European Survey of Income and Living Conditions (EU-SILC) in eine Rangfolge. Die konsolidierte Datenbasis trägt den Namen European Jobs Project Database. Die Beschäftigungsstruktur jedes Landes wird in eine Matrix von „Jobs“ eingeteilt, d. h. eine Tabelle, in der die Spalten für Wirtschaftssektoren stehen und die Zeilen für Beschäftigungen. Die Berechnung des Medians des Stundenlohns für jede der Zellen in der Job-Matrix und ihre entsprechende Einordnung (für jedes Land) gestattet es, die „Jobs“ in Quintile zu unterteilen. Das bedeutet, dass die gesamte Arbeitsbevölkerung jedes Landes in fünf gleich große Gruppen unterteilt wird. Die Quintile werden wie üblich von unten nach oben von eins bis fünf durchnummeriert. Die Analyse dieser Daten zeigt, dass sich die Entwicklung des Nettobeschäftigungszuwachses über die gesamte EU hinweg sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht unterscheidet, und dass die Mitgliedsstaaten nach festgestellten Trends gruppiert werden können.

Nettobeschäftigungszuwachs in der gesamten Wirtschaft (in Tausend, 1995 – 2006)



Quelle: ERM-Bericht 2008, S. 12

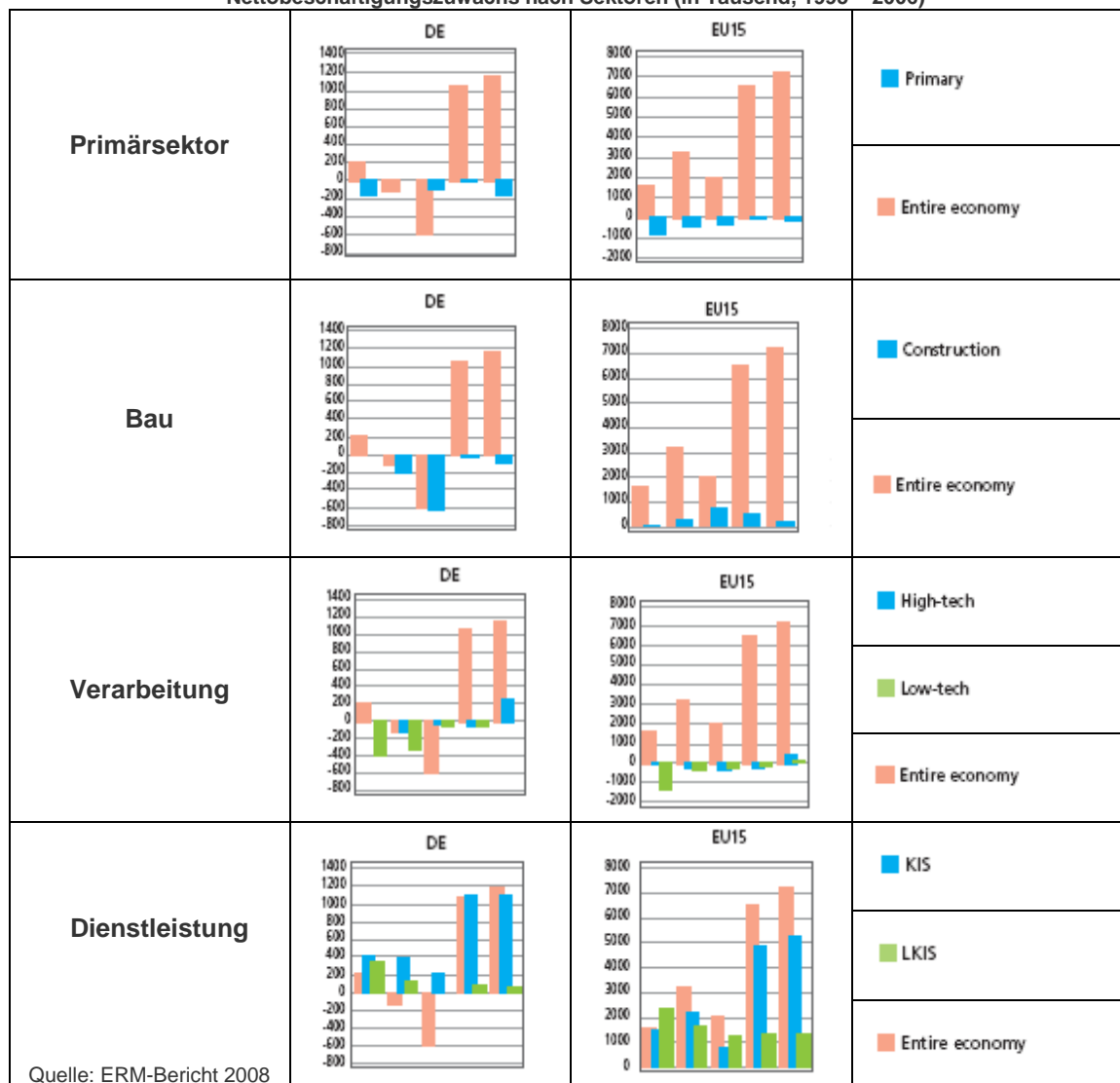
Die Studie klassifiziert Länder in fünf Gruppen mit den Bezeichnungen „Polarisierung“, „Hybride Polarisation/Aufwertung“, „Aufwertung“, „Hybride Aufwertung/Mitte“ und „Wachstum in der

<sup>7</sup> Siehe Behrens, Martin, und Kädler, Jürgen: *Company Restructuring: the impact of management levels on Codetermination in Germany*, Papier für eine Präsentation beim 8. IIRA-Kongress, Manchester, 2007.

<sup>8</sup> Fernández-Macías, Enrique, und Hurley, John: *ERM REPORT 2008 More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe*, Dublin, Eurofound, 2009.

Mitte“. Zusammen mit Belgien, Österreich, Großbritannien und Slowenien wird Deutschland von den Forschern unter der Überschrift „Hybride Polarisierung/Aufwertung“ zusammengefasst, um das Vorhandensein eines polarisierenden Musters zu unterstreichen, obgleich es mehr der Spitze der Beschäftigungsstruktur zuneigt als in den Niederlanden, Frankreich, Zypern, der Slowakei und Ungarn. Diese Ländergruppe zeigte ein ausgewogenes polarisiertes Muster des Beschäftigungszuwachses mit intensivem Zuwachs an der Spitze und an der Basis sowie mit einem großen Loch in der Mitte.

Nettobeschäftigungszuwachs nach Sektoren (in Tausend, 1995 – 2006)



Quelle: ERM-Bericht 2008

Die Ergebnisse dieser Studie für Deutschland scheinen sowohl mit der sektoralen Beschäftigungsstruktur<sup>9</sup> übereinzustimmen als auch mit den Fähigkeiten der Arbeitskräfte<sup>10</sup>. Unter sektoralen Gesichtspunkten zeigt der Nettobeschäftigungszuwachs in Deutschland die folgenden Haupttrends:

- ✧ Im Primärsektor gingen in der EU-15 die meisten Arbeitsplätze in den unteren beiden Quintilen verloren, in Deutschland war der Verlust jedoch auch in den oberen Quintilen beträchtlich.
- ✧ In der deutschen Baubranche, die sehr starken zyklischen Schwankungen unterliegt, konzentriert sich der Nettobeschäftigungsverlust im mittleren Quintil, obgleich er auch

9 Siehe Seite 12 dieses Berichts.

10 Siehe Seite 18 dieses Berichts.

in den oberen Quintilen erheblich war. In der gesamten EU-15 gab es in allen Quintilen einen Nettozuwachs, insbesondere im mittleren Quintil.

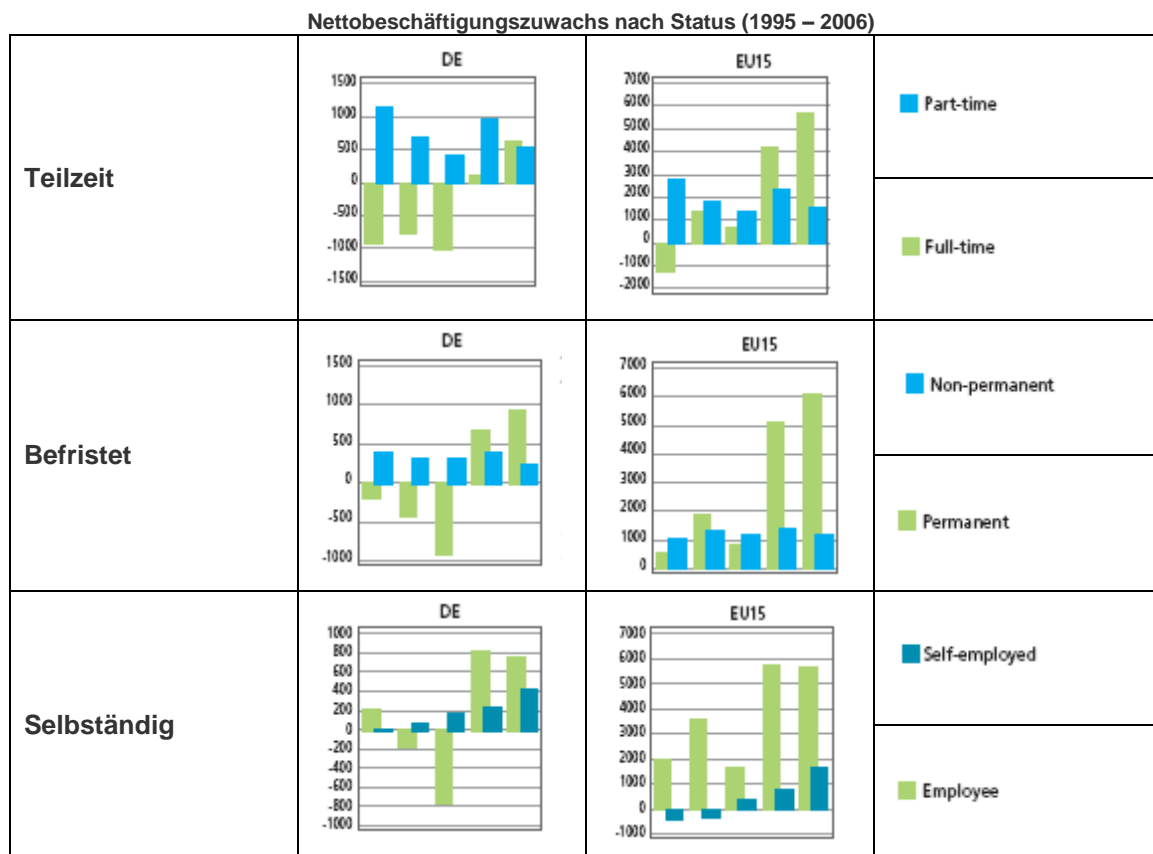
- ✧ In der Verarbeitung gingen in Deutschland viele „Low-tech“-Arbeitsplätze im ersten und zweiten Quintil verloren. Im zweiten, dritten und vierten Quintil gab es negative Auswirkungen auf „High-tech“- und „Low-tech“-Arbeitsplätze. Einen Nettozuwachs von „High-tech“-Arbeitsplätzen gab es nur im oberen Quintil. Dort war er allerdings beträchtlich. In dieser Studie heißt es:

*„Das zeigt, dass sich ein Teil der Beschäftigung in Deutschland hin zu höherwertigen „High-tech“-Arbeitsplätzen verschoben hat, es zeigt aber auch, dass viele deutsche (schlecht bezahlte „Low-tech“-) Industriearbeitsplätze mit geringem Mehrwert einfach verschwunden sind oder anderswo hingegangen sind“<sup>11</sup>;*

Die EU-15 insgesamt erlebte einen Nettobeschäftigungsverlust beider Typen in allen Quintilen.

- ✧ Im Dienstleistungssektor war der Nettobeschäftigungszuwachs in Deutschland für alle Quintile positiv und zwar sowohl für Dienstleistungen mit geringer Wissensintensität<sup>12</sup>) als auch für solche mit hoher Wissensintensität, wobei Arbeitsplätze mit hoher Wissensintensität stärker zunahm als die mit geringer Wissensintensität. In der EU-15 insgesamt war der Nettobeschäftigungszuwachs in allen Quintilen positiv – sowohl für Arbeitsplätze mit hoher als auch solche mit niedriger Wissensintensität.

Was die Beschäftigungsqualität betrifft, lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:



Quelle: ERM-Bericht 2008

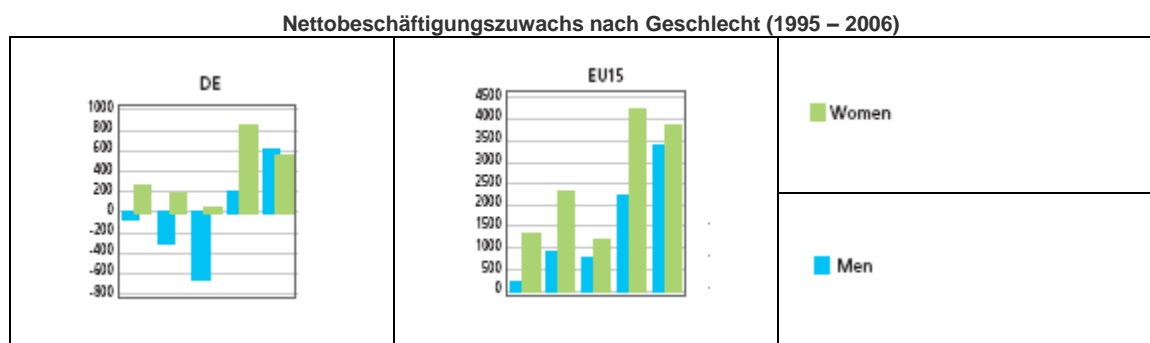
<sup>11</sup> Siehe unten die Schlussfolgerungen der WSI-Studien zu Offshoring und Betriebsverlagerung.

<sup>12</sup> Branchen mit geringer Wissensintensität: Einzelhandel, Hotels, Restaurants und Catering, Straßentransport, öffentliche Verwaltung, Recycling und private Haushalte; Branchen mit hoher Wissensintensität: Transport und Kommunikation (ohne Straßentransport), Finanz- und Unternehmensdienstleistungen, Bildung, Gesundheit und Erholung.

Die Qualität des Beschäftigungszuwachses in Deutschland weist im Vergleich zur EU-15 deutliche Unterschiede auf:

- ✧ *Teilzeit/Vollzeit:* In Deutschland gibt es einen Nettozuwachs an Teilzeitstellen in allen Quintilen, einen Nettoverlust an Vollzeitstellen in unteren und mittleren Quintilen, aber einen Nettozuwachs an Vollzeitstellen in den beiden oberen Quintilen. In der EU-15 beschränkt sich der Nettoverlust von Vollzeitstellen auf das unterste Quintil.
- ✧ *Befristete/unbefristete Stellen:* In Deutschland gibt es einen Nettozuwachs an befristeten Stellen in allen Quintilen und einen Nettoverlust an unbefristeten Stellen in unteren und mittleren Quintilen. In der EU-15 gibt es einen Nettozuwachs an befristeten und unbefristeten Stellen in allen Quintilen.
- ✧ *Selbständig/abhängig beschäftigt:* In Deutschland ist die Selbständigkeit in allen Quintilen gestiegen. Dagegen ist die Anzahl der abhängig Beschäftigten im zweiten und dritten Quintil gesunken und in den oberen Quintilen gestiegen. Auf EU-15-Ebene gab es im Vergleich dazu einen Nettoverlust an Selbständigen in den unteren Quintilen und einen Anstieg der abhängig Beschäftigten in allen Quintilen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beschäftigungsentwicklung in Deutschland mit einer stärkeren Zunahme der atypischen Beschäftigung einherging als in der gesamten EU-15.

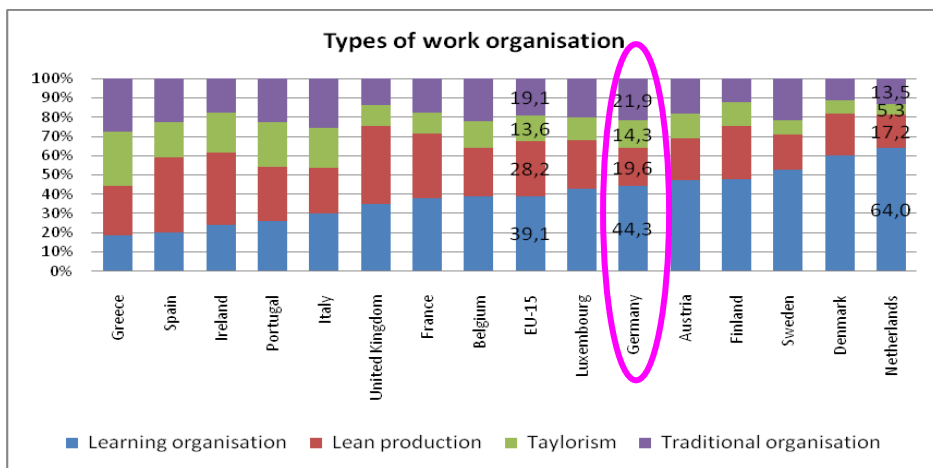


Quelle: ERM-Bericht 2008

Bei geschlechtsspezifischer Betrachtung gingen Arbeitsplätze für Männer im unteren und mittleren Quintil verloren, während der Trend in den oberen Quintilen gegenläufig war. Bei den Frauen war der Trend typischerweise eine hybride Polarisierung kombiniert mit Aufwertung. In den elf analysierten Jahren zeigten die Daten für die EU-15 einen Nettobeschäftigungszuwachs in allen Quintilen sowohl für Frauen als auch für Männer mit einer erheblichen Konzentration auf höhere Quintile, was sich stärker auf Frauen als auf Männer auswirkt.

## 2.2. Auswirkung auf die Arbeitsorganisation

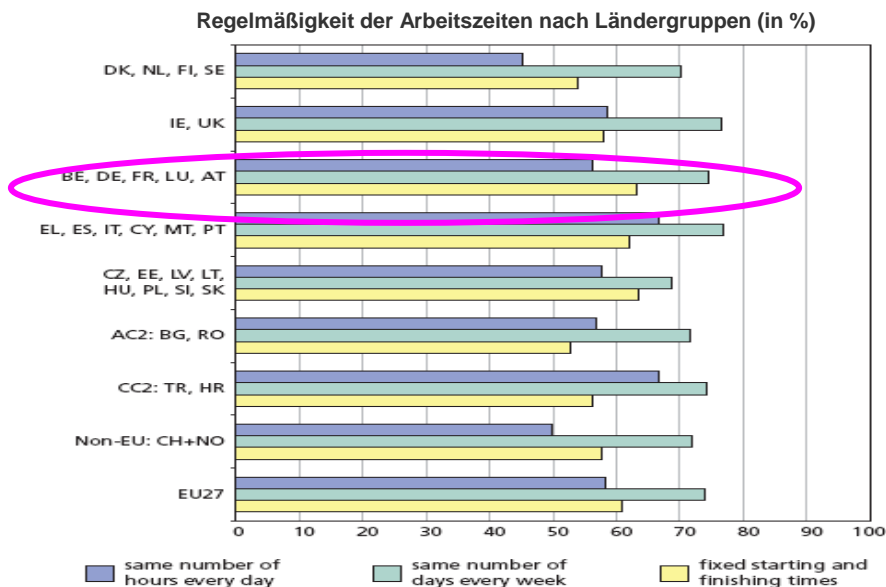
Die oben beschriebenen Veränderungen erscheinen ganz und gar kompatibel mit den Arten der Arbeitsorganisation, die in Deutschland vorherrschen.



Quelle: Berechnungen des Autors aufgrund von Daten aus *Beschäftigung in Europa*, 2007

Das obige Diagramm zeigt, dass fortschrittliche Formen der Arbeitsorganisation – die lernende Organisation und Lean Production – gemeinsam beinahe zwei Drittel der deutschen Arbeitswelt beherrschen. Während dieses Ergebnis Deutschland deutlich auf der „modernen“ Seite des Diagramms platziert, zeigt es doch, dass in fünf der 15 untersuchten Mitgliedsstaaten „moderne“ Organisationsformen stärker als in Deutschland vertreten sind.

Was flexible Arbeitszeiten betrifft (unten), gehört Deutschland zur dritten Gruppe. Damit ist das Land eines der Länder Europas, die bei dieser Art der internen Flexibilität besser abschneiden.



Quelle: Eurofound, 4th European Working Conditions Survey, 2007 (Daten beziehen sich auf 2005)

Obige Analysen der Organisationsformen und Arbeitszeitregelungen entsprechen den Ergebnissen eines anderen Forschers <sup>13</sup>, der die Flexibilität in europäischen Beschäftigungssystemen untersucht hat.

<sup>13</sup> Siehe Auer, Peter: Security in labour markets: Combining flexibility and security for decent work, Economic and Labour Market Papers, Genf, ILO, 2007

**Unternehmens- und arbeitnehmerorientierte Flexibilität in Europa**

	High degree of worker oriented flexi**	Low degree of worker oriented flexi
High degree of enterprise oriented flexi*	NL (3,1), SWE, DK, FIN, DE (6,5) BE, IE	UK (1,8)
Low degree of enterprise oriented flexi	↑ [A(10,7)]	PT (15,15), LUX, ES, EL, IT, FR

Quelle: Auer, 2007, S. 7

Wie obige Abbildung zeigt, gehört Deutschland nach den Ergebnissen der ILO zu den Ländern mit hoher unternehmens- und arbeitnehmerorientierter Flexibilität.

## Kapitel 2: Die Rolle der deutschen Sozialpartner bei der Umstrukturierung

Zusammenfassend lässt sich Folgendes feststellen:

- ✧ Die Arbeitnehmervertretung in Deutschland beruht auf dem sogenannten dualen System. Die Gewerkschaften – hauptsächlich auf Branchenebene – führen Tarifverhandlungen über Bezahlung und Arbeitsbedingungen. Gewählte Betriebsräte führen Gespräche auf Konzern- und Unternehmensebene über Einführungen und Management von Veränderungen, darunter auch über Umstrukturierung.
- ✧ Die Gewerkschaftsdichte in Deutschland entspricht in etwa dem Durchschnitt der EU-Länder, aber die Reichweite der Tarifverhandlungen ist groß, sowohl aufgrund der branchenbezogenen Verhandlungen und der Nutzung von Erweiterungsmechanismen.
- ✧ Die Zentralisierung der Tarifverhandlungen bleibt zwar hoch, in den letzten Jahren kam es jedoch zu einer gewissen Dezentralisierung durch die erhöhte Nutzung von Öffnungsklauseln, die kontrollierte Abweichungen vom Branchentarifvertrag erlauben.
- ✧ Der Trend bei Tarifverhandlungen der letzten Jahre ging hin zu moderaten Lohnerhöhungen mit dem Ziel, eine größere Arbeitsplatzsicherheit zu erreichen. Öffnungsklauseln wurden ebenfalls umfassend genutzt, um mit größerer Flexibilität – insbesondere bei Arbeitszeitvereinbarungen – eine bessere Arbeitsplatzsicherheit zu verhandeln.
- ✧ Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern auf die Umstrukturierung erfolgt hauptsächlich auf Konzern- oder Unternehmensebene und in Betriebsräten. Deutsche Betriebsräte haben weitgehende Informations- und Konsultationsrechte. Bei bestimmten sozialen Fragen genießen sie den Vorteil der Mitbestimmung. Die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Firmenleitung sind im Allgemeinen von auf Konsens beruhenden Entscheidungen geprägt.
- ✧ Wo es zu Umstrukturierungen kommt, verhandeln Unternehmen und Betriebsrat einen Sozialplan, um Ausmaß und Auswirkungen von Arbeitsplatzverlusten abzumildern. In den letzten Jahren wurden Transfergesellschaften intensiver genutzt, die den von Umstrukturierung Betroffenen den Wechsel von einem Arbeitsplatz zum anderen erleichtern sollen.
- ✧ Aktuelle Untersuchungen (siehe weiter unten) haben erkennen lassen, dass eine erhöhte Unternehmenskonzentration zu einer größeren Distanz zwischen den Managern geführt hat, die für den Sozialdialog zuständig sind, und den Managern, die für Entscheidungen über wichtige Veränderungen verantwortlich sind. Betriebsräte sagen, die Effektivität des Sozialdialogs würde steigen, wenn diejenigen, die die Gespräche führen, selbst Entscheidungsträger seien oder in der Unternehmenshierarchie den Stellen naheständen, an denen Entscheidungen getroffen werden.

### 1. Sozialpartner und Sozialpartnerschaft in Deutschland

#### 1.1 Das deutsche duale System: Gewerkschaften und Betriebsräte

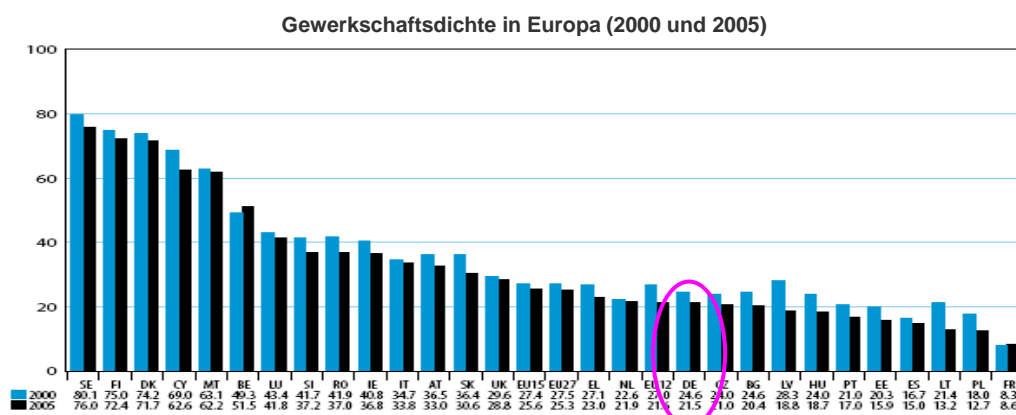
Die Arbeitnehmervertretung in Deutschland beruht auf dem sogenannten dualen System der Interessenvertretung, d. h. einem System, bei dem Gewerkschaften besonders aktiv bei Verhandlungen mit Arbeitgeberverbänden sind und die Betriebsräte die Hauptverantwortung für die Arbeitnehmervertretung auf Firmenebene tragen.

Der wichtigste Gewerkschaftsverband Deutschlands ist der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), eine Dachorganisation mit acht Mitgliedsgewerkschaften, die eine beträchtliche Unabhängigkeit genießen: *IG Bauen-Agrar-Umwelt; IG Bergbau, Chemie, Energie; Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft; IG Metall; Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten; Gewerkschaft der Polizei; TRANSNET; ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.*

Die größten Gewerkschaften sind IG Metall (2,3 Mio. Mitglieder), ver.di (2,2 Mio. Mitglieder) und IG Bergbau, Chemie, Energie (0,7 Mio. Mitglieder).

Der DGB, gegründet 1949 und Mitglied von ETUC, vertritt 6,4 Mio. Arbeitnehmer, das entspricht 85 % aller Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland<sup>14</sup>. Die anderen 15 % der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer sind Mitglieder im DBB (1,3 Mio. Mitglieder im öffentlichen Sektor und ehemaligen öffentlichen Sektor, z. B. Lehrer an Berufsschulen, Bundespolizeibeamte)<sup>15</sup>. oder im CGB, dem Christlichen Gewerkschaftsbund mit 0,3 Mio. Mitglieder (hauptsächlich Piloten, Ärzte und Fluglotsen)<sup>16</sup>. Im DBB sind 45 Gewerkschaften zusammengeschlossen, die meisten von ihnen sind für bestimmte Bereiche des öffentlichen Dienstes zuständig. Ihnen ist gesetzlich verboten, über die Entlohnung zu verhandeln oder zu streiken. Andere Mitglieder im DBB genießen normale Arbeitnehmerrechte und sind in der *DBB Tarifunion* organisiert (0,4 Mio. Mitglieder).

Nach Gewerkschaftsangaben sank die Mitgliedschaft 2005 um 3,3 %, 2006 um 2,8 % und 2007 um 2,2 %. Der Frauenanteil unter den Gewerkschaftsmitgliedern liegt unverändert bei 31,9 %. Die Mitgliedschaft in Gewerkschaften ist höher unter Arbeitern im Verarbeitungssektor und im öffentlichen Sektor. Niedriger ist sie im privaten Sektor. Derzeit liegt Deutschlands Gewerkschaftsdichte unter dem EU-Durchschnitt.



Betriebsräte wurden 1952 durch das Betriebsverfassungsgesetz ins Leben gerufen<sup>17</sup>. Sie dürfen an allen Arbeitsstätten des privaten Sektors mit fünf oder mehr Arbeitnehmern gegründet werden. Ein ähnliches System von Personalräten gibt es im öffentlichen Sektor. Ein Gesamtbetriebsrat (GBR) kann auf Unternehmensebene gewählt werden und es ist möglich, in einer Unternehmensgruppe einen Konzernbetriebsrat (KBR) zu wählen. Laut Daten<sup>18</sup> des IAB<sup>19</sup>, gibt es im privaten Sektor nur in 10 % der infrage kommenden Arbeitsstätten Betriebsräte. Da sie sich allerdings vor allem auf größere Unternehmen konzentrieren, vertreten sie 47 % der Arbeitnehmer in den westlichen Bundesländern und 38 % im Osten. Laut dieser Quelle haben 96 % der Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitern Betriebsräte. Im öffentlichen Sektor decken die Personalräte 13 % der Arbeitsstätten und 53 % der Mitarbeiter ab.

Obwohl Betriebsräte keine Strukturen der Gewerkschaftsbewegung sind, waren 2006 73 % der gewählten Mitglieder von Betriebsräten auch Mitglieder in DGB-Gewerkschaften. Ebenso haben DBB und DGB einen starken Einfluss auf Personalräte im öffentlichen Sektor. Seit der

<sup>14</sup> Siehe <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/03/articles/de0803019i.htm>. (Daten beziehen sich auf 2007).

<sup>15</sup> Quelle: [http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/national\\_industrial\\_relations/countries/germany/trade\\_unions](http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/national_industrial_relations/countries/germany/trade_unions)

<sup>16</sup> Siehe [http://www.worker-participation.eu/national\\_industrial\\_relations/countries/germany](http://www.worker-participation.eu/national_industrial_relations/countries/germany)

<sup>17</sup> Das Gesetz wurde seitdem mehrfach geändert. Die letzte Änderung stammt aus dem Jahr 2001. Siehe [http://www.worker-participation.eu/national\\_industrial\\_relations/countries/germany](http://www.worker-participation.eu/national_industrial_relations/countries/germany)

<sup>18</sup> Die Daten beziehen sich auf 2004. Siehe [http://www.worker-participation.eu/national\\_industrial\\_relations/countries/germany](http://www.worker-participation.eu/national_industrial_relations/countries/germany)

<sup>19</sup> Ein unabhängiges Institut der Bundesagentur für Arbeit



Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 ist die Zahl der weiblichen Betriebsräte auf bis zu 25,9 % im Jahr 2006 gestiegen.

In Unternehmen mit mehr als 100 ständigen Arbeitnehmern hat ein Wirtschaftsausschuss, der vom Betriebsrat ernannt wird, oder der Betriebsrat selbst das Recht, zu wirtschaftlichen oder finanziellen Fragen konsultiert zu werden. An Arbeitsstätten mit 50 Mitarbeitern können Arbeitsschutzausschüsse gegründet werden. Leitende Mitarbeiter in Unternehmen mit zehn oder mehr leitenden Mitarbeitern dürfen ein eigenes Gremium wählen, das ihre Interessen vertritt.

## 1.2 Arbeitgeberorganisationen

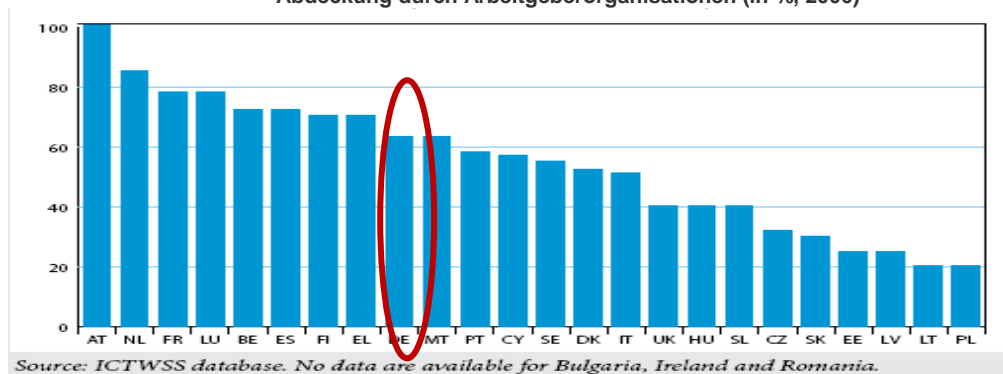
Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ist Deutschlands wichtigster Arbeitgeberverband und Mitglied von BUSINESSEUROPE. Der Unternehmerverband Deutsches Handwerk (UDH) ist die Arbeitgeberorganisation unter dem Dach des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH), des deutschen Mitglieds von UEAPME. Mit dem Bundesverband Öffentliche Dienstleistungen (BVÖD) ist das CEEP ebenfalls durch einen Partner in der deutschen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Szene vertreten. Zum BVÖD gehört unter anderem die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA).

Die BDA ist nicht direkt in Tarifverhandlungen einbezogen. Ähnlich wie die Gewerkschaften sind die Arbeitgeberorganisationen nach Branchen strukturiert und sind in den regionalen Tarifvertragsverhandlungen aktiv. Die Verantwortung der BDA ist die Koordination der Entlohnungspolitiken ihrer Mitgliedsorganisationen. Zu den wichtigsten Verbänden der BDA gehören Gesamtmetall und die Arbeitgeberverbände für Chemie, Bau und Druck, Innen- und Außenhandel, Banken und Versicherungen.

Laut EIRO<sup>20</sup>, sind mehr als 1.000 rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Arbeitgeberverbände auf dem Gebiet der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen für Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen aktiv. Diese Verbände werden von 54 nationalen und 14 regionalen Branchenorganisationen vertreten.

Im Jahr 2007 betrug die Abdeckung der Arbeitgeberorganisationen in Deutschland 63 % (Europäische Kommission, 2009)<sup>21</sup>. Zwei wichtige Instrumente wurden eingeführt, um dem aktuellen Trend weg von Tarifverhandlungen organisierter Arbeitgeber entgegenzuwirken. Erstens, die sogenannten Öffnungsklauseln, die weiter unten ausführlicher beschrieben werden. Zweitens, die Möglichkeit einer besonderen Mitgliedschaft ohne Bindung an Tarifverträge (OT-Mitgliedschaft), die einige Arbeitgeberorganisationen geschaffen haben.

Abdeckung durch Arbeitgeberorganisationen (in %, 2006)



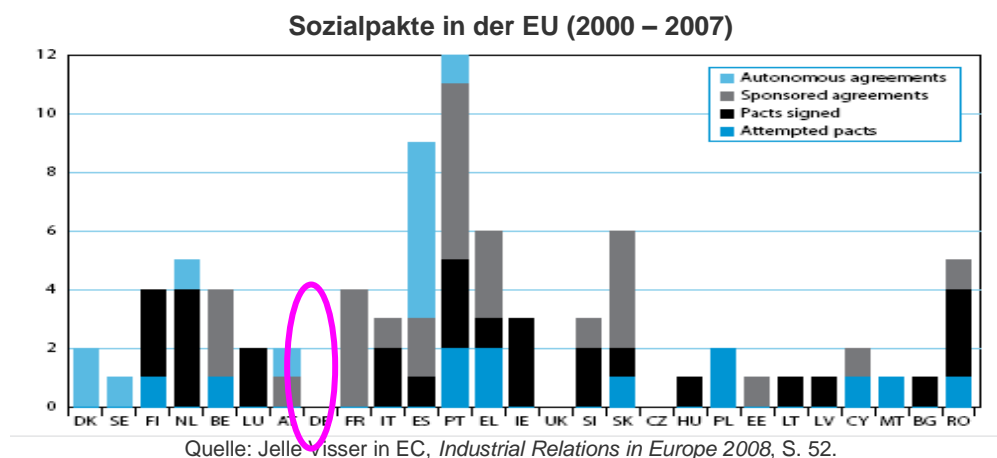
Quelle: EC, *Industrial Relations in Europe 2008*, S. 75

<sup>20</sup> Siehe [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany\\_1.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany_1.htm)

<sup>21</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany.pdf>

## 2. Umstrukturierung als Thema von Sozialdialog und Tarifverhandlungen

In Deutschland gab es von 1998 bis 2002 mehrere Versuche, einen Dreiparteien-Sozialpakt abzuschließen.



Derzeit gehört Deutschland mit Großbritannien und Tschechien zu den 3 von 27 europäischen Ländern ohne irgendeine Form einer nationalen Dreiparteienvereinbarung über Gestaltung und Umsetzung staatlicher Politiken zu sozialen und wirtschaftlichen Themen. Bisher ist die Konzertierte Aktion der späten 1960er und frühen 1970er Jahren das einzige Beispiel einer erfolgreichen Erfahrung mit einer nationalen Dreiparteienvereinbarung in Deutschland.

### 2.1. Rechtsrahmen für die Mitwirkung von Arbeitnehmern auf Firmenebene

Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen haben drei Grundlagen: das Recht der Betriebsräte, vom Management konsultiert zu werden, das gesetzlich verbriefte Recht des Betriebsrats zur Mitbestimmung bei bestimmten Fragen und das Recht auf Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten größerer Unternehmen.

In Unternehmen mit 500 oder mehr Mitarbeitern können Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat gewählt werden, an den der Vorstand des Unternehmens berichtet. Die Anzahl der Sitze hängt von der Unternehmensgröße ab. In Unternehmen mit 500 bis 2.000 Mitarbeitern haben die Arbeitnehmervertreter Recht auf ein Drittel der Sitze. In Unternehmen mit 2.000 oder mehr Arbeitnehmern ist die Hälfte der Sitze für Arbeitnehmervertreter reserviert. Mindestens ein Sitz in Unternehmen mit 2.000 oder mehr Beschäftigten muss für einen Vertreter der Geschäftsleitung reserviert werden. Die Arbeitnehmervertreter haben dieselben Rechte und Pflichten wie die Vertreter der Anteilseigner. Außer in großen Kohle- und Stahlkonzernen (wo der Vorsitzende eine unabhängige gewählte Person ist) vertritt der Aufsichtsratsvorsitzende die Anteilseigner. Er hat das Recht, im Falle einer Pattsituation eine zweite Stimme abzugeben. Die Rechte des Aufsichtsrats umfassen die Berufung und Entlassung der Geschäftsleitung und die Analyse wichtiger Informationen zu Wirtschafts- und Finanzthemen.

Deutsche Betriebsräte haben weitgehende Informations- und Konsultationsrechte bei sozialen Fragen und Wirtschaftsthemen. In größeren Unternehmen müssen Betriebsräte vierteljährlich über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens informiert werden. Sie müssen außerdem zu allen Veränderungen im Werk konsultiert werden, die das Personal negativ beeinflussen könnten, und zur Einführung von neuen Technologien. Die Mitbestimmungsrechte umfassen eine Reihe sozialer Themen wie Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeitmanagement (darunter Überstunden, Kurzarbeit und Urlaubsregelungen), die Organisation von Arbeit auf Gebieten wie Gruppenarbeit, die Prinzipien der Lohn- und Gehaltspolitik mit der Festlegung von Bonussen und Zielen, Schutz der Privatsphäre am Arbeitsplatz (darunter die Installation von Kameras oder anderen Geräten, die die Arbeit messen oder die das Verhalten der Mitarbeiter kontrollieren, sowie die Daten, die über die Einzelnen Mitarbeiter gespeichert werden), und

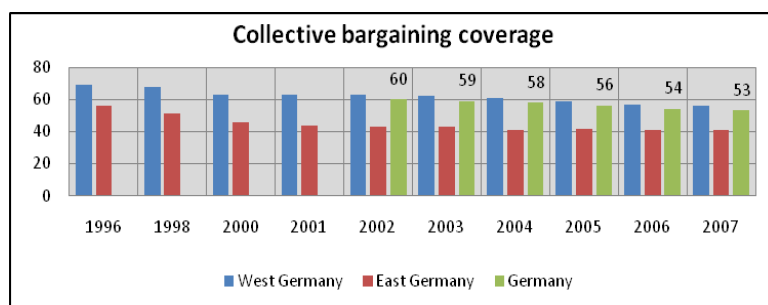
Bestimmungen für den Betrieb von Unternehmenseinrichtungen wie Kantinen oder Sportgeländen.

## 2.1. Tarifverhandlungen

Der Rechtsrahmen für Tarifverhandlungen folgt dem deutschen Muster, Vorgehensweisen und nicht Ergebnisse vorzuschreiben. Sogar bei der rechtlichen Durchsetzung von Verträgen können öffentliche Einrichtungen erst dann eingreifen, wenn ein einzelner oder kollektiver Sozialakteur es fordert. Seit 1949 werden Tarifverträge mit Rechtswirkung abgeschlossen, auf klassische Weise als allgemeine Tarifverträge, die auf regionaler Ebene für eine bestimmte Branche verhandelt werden. 2002 waren mehr als 50.000 allgemeine Tarifverträge und rund 6.000 Unternehmenstarifverträge in Kraft<sup>22</sup>. Laut EIRO<sup>23</sup>, waren Ende 2007 69.592 Tarifverträge in Kraft. Jedes Jahr werden etwa 6.000 Tarifverträge abgeschlossen.

Seit den Neunzigerjahren zeigt das deutsche Tarifverhandlungssystem einen wachsenden Trend zur Dezentralisierung. Die Anzahl der Branchenverträge ist gesunken und die Anzahl der Unternehmenstarifverträge gewachsen. Die Tarifverhandlungen auf Unternehmensebene änderten sich mit der Einführung der sogenannten betrieblichen Bündnisse für Arbeit, einer Art von Verhandlung über Zugeständnisse. Dabei geht es um Zugeständnisse bei der Entlohnung oder den Arbeitsbedingungen im Austausch gegen höhere Arbeitsplatzgarantien.

Die Abdeckung durch Tarifverträge in Deutschland ist etwas geringer als im europäischen Durchschnitt und sinkt sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland, wobei sie im Westen noch höher ist.



Quelle: Diagramm des Autors auf der Grundlage des IAB Betriebspanels 1996–2007

Obgleich es keine ausdrückliche Koordination der Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene gibt, ist das deutsche System unter den am stärksten koordinierten Tarifverhandlungssystemen in Europa. Das liegt an der relativ geringen Zahl von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie an der Vorbildwirkung von Verträgen<sup>24</sup>. Üblicherweise gelten Tarifverträge über Löhne und Gehälter ein oder zwei Jahre<sup>25</sup>, während die Gültigkeit bei anderen Verhandlungsgegenständen drei bis fünf Jahre beträgt. Die Ausweitung von Tarifverträgen durch die Regierung ist unter der Voraussetzung möglich dass ein Vertrag mehr als 50 % der Arbeitnehmer in der betreffenden Industrie abdeckt. Der Einfluss von Tarifverträgen auf die tatsächlichen Arbeitsbedingungen ist sowohl für die Entlohnung als auch die Arbeitszeit wichtig, aber die Lücke zwischen der verhandelten Entlohnung und Arbeitszeit und der tatsächlichen Lohnzahlung und Arbeitszeitdauer wird immer bedeutender.

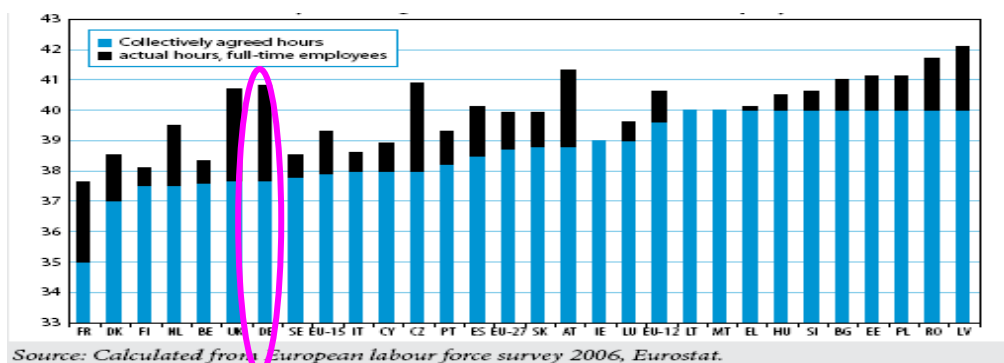
<sup>22</sup> Siehe Ulrich Zachert et al : *The evolution of labour law in the European Union: 1992-2002. Country report: Germany and Austria*, 2003.

<sup>23</sup> Siehe <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0803029s/de0803029g.htm>

<sup>24</sup> Die Schätzung von Jelle Visser für den Grad der Koordinierung in Deutschland ist 4 auf einer Skala von 1 (Minimum) bis 5 (Maximum). Siehe EC, *Industrial Relations in Europe 2008*, S. 77

<sup>25</sup> Die EIRO-Schätzungen für die Gültigkeit von Lohn- und Gehaltsvereinbarungen im Jahr 2007 belaufen sich auf 22,2 Monate.

Tatsächliche Arbeitszeit und tariflich vereinbarte Arbeitszeit  
(bei Vollzeitarbeitnehmern, 2006)



Source: Calculated from European labour force survey 2006, Eurostat.

Quelle: EC, Industrial Relations in Europe 2008, S. 64

Obiges Diagramm zeigt eine relativ große Lücke zwischen verhandelter und tatsächlicher Arbeitszeitdauer. Allerdings sprechen neue Zahlen des IAB (Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit) für das Jahr 2008 von nur 0,89 Überstunden pro Woche. Deutsche Daten besagen, dass die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit 38,33 Stunden beträgt.

Seit den Neunzigerjahren ist Lohnzurückhaltung die Regel bei Lohnverhandlungen und es wurden Innovationen eingeführt. Eine wichtige Innovation ist die sogenannte Öffnungsklausel, die sich zurzeit in rund einem Fünftel<sup>26</sup> der Tarifverträge findet und die von der Hälfte der Firmen genutzt wird, die diese Verträge betreffen. Öffnungsklauseln sind Instrumente für höhere Lohnflexibilität, die Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern auf Werksebene gestatten, die Tarifvertragsbestimmungen durch andere Regeln zu ersetzen, die besser zu den besonderen Bedingungen eines bestimmten Arbeitgebers passen. Oftmals sollen sie den Arbeitsschutz verbessern.

## 2.2. Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst

Der deutsche öffentliche Dienst umfasst den Bund (Gerichte, Behörden und andere Institutionen der Bundesregierung), die Länder, kommunale Behörden und Verbände, das Bundeseisenbahnvermögen (BEV) und, was die indirekten öffentlichen Dienste betrifft, die Bundesagentur für Arbeit (BA), die Deutsche Bundesbank, Sozialversicherungsträger und die rechtlich unabhängigen öffentlichen Einrichtungen<sup>27</sup>.

Lokale kommunale Betriebe sind ein anderer wichtiger Teil von Deutschlands öffentlichem Dienst. Laut einer aktuellen Schätzung umfasst diese Branche mehr als 12.000 Betriebe, die beinahe eine Million Personen beschäftigen. Ihr Umsatz im Jahr 2008 entsprach 7,8 % des deutschen BIPs.

Beamte sind eine Gruppe mit einer beträchtlichen Anzahl Arbeitnehmern, die von Tarifverhandlungen ausgeschlossen sind und weder auf Bundes-, Landes- noch auf kommunaler Ebene ein Streikrecht haben. Ihre Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen werden durch einen besonderen Status bestimmt, der eine lebenslange Beschäftigung umfasst. Die letzte Änderung dieses Status stammt aus dem Jahr 1990. Andere Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes werden vom Tarifvertrag öffentlicher Dienst, (TVöD) abgedeckt, der 2005 nach zweijährigen Verhandlungen abgeschlossen wurde. Der TVöD betrifft 2,1 Million Arbeitnehmer des Bundes und der Länder. Er ersetzte zwei getrennte Tarifverträge für Arbeiter und Angestellte, die beinahe ein halbes Jahrhundert in Kraft waren.

Im Dezember 2008 hat der Verwaltungsgerichtshof der Bundesländer Berlin und Brandenburg die Einführung von Mindestlöhnen in der Postdienstleistungsbranche ausgesetzt, nachdem eine

<sup>26</sup> Siehe [http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/national\\_industrial\\_relations/countries/germany/collective\\_bargaining](http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/national_industrial_relations/countries/germany/collective_bargaining).

Die Daten beziehen sich auf 2005. Andere Quellen geben an, dass derzeit ein Drittel der Unternehmen Öffnungsklauseln nutzen.

<sup>27</sup> Siehe <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0611028s/de0611029q.htm>

Unternehmensumfrage im Auftrag der deutschen Industrie- und Handelskammern gezeigt hat, dass die Einführung von Mindestlöhnen zu einem Beschäftigungsrückgang in vielen Branchen führen würde. Trotz Gewerkschaftsprotesten blieb das Gerichtsurteil in Kraft, das das Ergebnis einer Vereinbarung zwischen ver.di und dem Arbeitgeberverband Postdienste e. V. AGV *Postdienste*) für ungesetzlich erklärte<sup>28</sup>.

Bis Ende März 2009 war auf Bundesebene ein Rechtsrahmen (auf der Grundlage von Art. 75 des Grundgesetzes) für die Rechtssprechung in den Ländern bindend. Er gewährleistete, dass für Beamte auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene dieselben Regeln galten. Ein Bundesgesetz, das seit April 2009 in Kraft ist, besagt, dass im Allgemeinen die Rechtsgewalt für Beamte ein Vorrecht der Landesregierungen ist. Es bleiben nur einige Prinzipien der Bundesebene, die für die Landesregierungen bindend sind.

### 2.3. Sozialpartner und Umstrukturierung

Arbeitnehmervertreter spielen eine extrem wichtige Rolle auf drei verschiedenen, aber miteinander verbundenen Umstrukturierungsgebieten. Sie führen erstens Verhandlungen über einen möglichen Interessenausgleich und einen Sozialplan im Zusammenhang mit der Umstrukturierung. Zweitens, wenn der Arbeitnehmer individuelle Rechtsmittel einlegt, dann können die Arbeitnehmervertreter vor jeder Kündigung gehört werden und möglicherweise Einspruch erheben. Drittens haben sie das Recht, informiert und konsultiert zu werden, wenn die Umstrukturierung zu kollektiven Entlassungen führt.

Sozialpläne sind das wichtigste Ergebnis des Sozialdialogs in diesem Zusammenhang. Sie können entweder Anreize zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Betrieb umfassen oder Umschulung und Outplacement oder Transferprogramme oder alles zusammen. Die Nutzung von Transfergesellschaften steigt, die betroffenen Arbeitnehmern helfen, von einem Arbeitgeber zu einem anderen zu wechseln. Da Sozialpläne privater Art sind, gibt es keine umfassenden Statistiken über die darin enthaltenen Punkte. Betriebsräte sind zwar bei der Umstrukturierung in vielen Branchen und Unternehmen mächtig und einflussreich, doch es lassen sich einige Einschränkungen feststellen. Die wichtigste hängt mit der Unternehmensgröße zusammen. Obwohl Betriebsräte eine Schlüsselrolle im Umstrukturierungsprozess innehaben, spielt der Sozialdialog für mehr als 50 % der Arbeitnehmer keine große Rolle<sup>29</sup>, also in Fällen, wo es keinen Betriebsrat gibt. Dies betrifft vor allem Arbeitnehmer in kleinen Unternehmen. Eine aktuelle Studie (siehe unten) illustriert, wie weit die Manager, die in den Sozialdialog eingebunden sind, und diejenigen, die in Umstrukturierungsentscheidungen eingebunden sind, voneinander entfernt sind.

Ebenen des Unternehmensmanagements	Prozent
Arbeitsstätte	22 %
Arbeitsstätte und Unternehmen	25 %
Arbeitsstätte und Konzern	3 %
Arbeitsstätte, Unternehmen und Konzern	11 %
Unternehmen	21 %
Unternehmen und Konzern	7 %
Konzern	9 %
Weiß nicht/Antwort verweigert	3 %

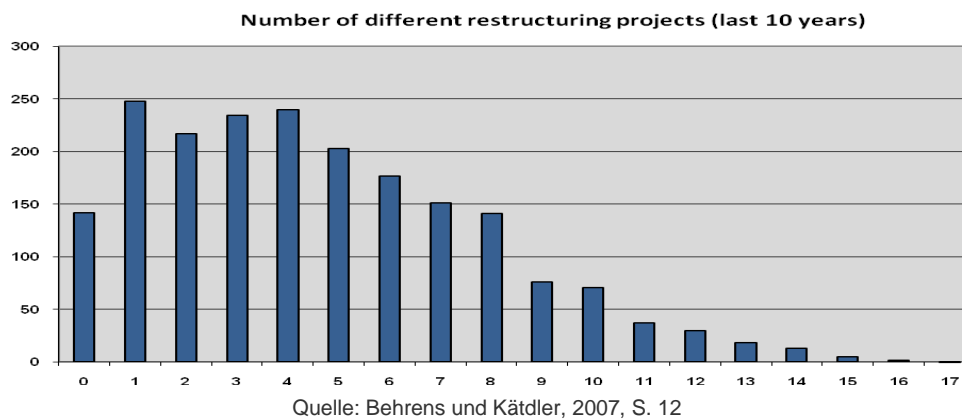
Quelle: Behrens und Kätdler, 2007, S. 7

<sup>28</sup> Siehe <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/01/articles/de0901029i.htm>

<sup>29</sup> Siehe Seite 35 dieses Berichts.

Das Papier von Behrens und Kätdler<sup>30</sup> zeigt, dass der Anteil der Fälle, in denen der Betriebsrat nur mit dem Werksmanagement zu tun hat, eine kleine Minderheit darstellt. Wo mehrere Managementebenen aktiv sind, erzeugt es eher ein Ungleichgewicht, wenn es keine höhere Betriebsratsebene für das gesamte Unternehmen (Gesamtbetriebsrat, GBR) oder den Konzern (Konzernbetriebsrat, KBR) gibt. Aber selbst wenn, „erscheint es zweifelhaft, ob GBR oder KBR die Schwächung ihrer Gegenüber aus dem Management kompensieren könnten“, da „die Zuverlässigkeit des Managements in den Augen der Betriebsräte steigt, je näher das Management der Arbeitsstätte ist“.

Die Analyse der Betriebsratsbefragungen führt Behrens und Kätdler zu der Behauptung, dass der Umfang der Umstrukturierung in Deutschland sehr hoch war. Darüber hinaus steigt die Anzahl der Umstrukturierungsprojekte tendenziell mit der Größe des Unternehmens. In Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern ist die durchschnittliche Anzahl verschiedener Projekte in einem Zehnjahreszeitraum mehr als doppelt so hoch, wie die Umstrukturierungen in den kleinsten befragten Arbeitsstätten (20 bis 29 Beschäftigte).



Eine Analyse von Betriebsratsaktivitäten in Firmen, in denen über Betriebsverlagerungen diskutiert wurde oder die tatsächlich Verlagerungen vornahmen, zeigte, dass der Sozialdialog eine wichtige Rolle bei fast allen Aspekten der Umsetzung von Umstrukturierungsprojekten spielte.<sup>31</sup> Die Analyse untersuchte 26 eventuelle Problembereiche und hat ergeben, dass am häufigsten folgende Punkte erwähnt werden: Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (73,9 %), Weiterbildung und Berufsausbildung (66,4 %), Ruhestandsbezüge (61,9 %), Arbeitsplatzsicherheit (58,8 %), Altersteilzeit (53,4 %), Entlassungen (52,7 %), Erhöhung von Überstunden (52,2 %), neue Arbeitsformen (46,1 %) und die Einführung neuer Techniken (43,9 %).

### Kapitel 3: Fallstudien

#### *Fallstudie 1: Kliniken Nordoberpfalz*

Die vorgestellte Fallstudie bezog sich auf die Umstrukturierung und Privatisierung früherer kommunaler Krankenhäuser, um örtliche Einrichtungen beizubehalten, das beste Preis-Leistungsverhältnis zu erzielen und eine Überschneidung von Krankenhausdienstleistungen in der Region zu vermeiden.

<sup>30</sup> Siehe Behrens, Martin, und Kätdler, Jürgen: *Company Restructuring: the impact of management levels on Codetermination in Germany*, 2007.

<sup>31</sup> Siehe Ahlers *et al.*, 2007, S. 22

Die Nordoberpfalz ist eine der Verwaltungsregionen in Ostbayern. Die Kliniken Nordoberpfalz bieten 220.000 Einwohnern Krankenhausdienstleistungen in Einrichtungen mit 1.265 Betten. 2.700 Mitarbeiter versorgen jährlich 46.000 Patienten. Die Kliniken sind der größte Arbeitgeber der Region.

2003 standen die Krankenhäuser der Region unter starkem finanziellem Druck im Zusammenhang mit knappen öffentlichen Kassen. In diesem Jahr betrug das gemeinsame Defizit aller Kliniken 6 Mio. Euro und es wurde befürchtet, dass es bis 2006 auf 20 Mio. Euro steigen könnte. Vertreter der öffentlichen Hand, das Klinikmanagement und Mitarbeitervertreter aus den Betriebsräten trafen sich, um das Problem zu besprechen. Man kam zu dem Entschluss, die Krankenhäuser der Region in einer einzigen AG zu fusionieren.

Die gewählte AG-Form war eine „nicht gewinnorientierte“ Form, um mögliche Steuervorteile zu maximieren. Die Herausforderung, die alle Parteien akzeptierten, war das wirtschaftliche Überleben mit möglichst wenig Arbeitsplatzverlusten in einer Region, in der aufgrund der Schließung vieler Porzellanfabriken bereits viele Arbeitsplätze verloren gegangen waren. Ein Schritt in diesem Zusammenhang war die Einführung eines neuen Tarifvertrags für die Mitarbeiter des Unternehmens.

Die deutsche Gewerkschaft ver.di ging mit einer Reihe von Bedenken in die Verhandlungen. Sie hingen zusammen mit der Arbeitsplatzsicherheit, der Aussicht auf Einschnitte bei Bezahlung und anderen Leistungen des Arbeitgebers aufgrund des Rückzugs aus dem vorherigen Tarifvertrag sowie der Drohung der Fremdvergabe von Labor- und Reinigungsdienstleistungen. Die Gewerkschaft unterstützte jedoch die Einführung der neuen AG-Struktur und nahm die Verhandlungen auf, um neue Vereinbarungen zu treffen, die dem Personal eine längerfristige Zukunftsperspektive bieten sollten.

Letztendlich führten die Verhandlungen zu dem Ergebnis, dass das Unternehmen den Tarifvertrag für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst als Grundlage seiner eigenen Vereinbarung nutzte, und dass Massenentlassungen vermieden werden konnten.

Die Mitarbeiter investierten in die Zukunft des Unternehmens, indem sie zustimmten, zu 50 % an eventuellen Überschüssen beteiligt zu werden, akzeptierten aber eine Formel für den Fall eines Verlusts, nach der die Entlohnung um bis zu 7 % pro Jahr reduziert werden kann. In den Jahren danach wurden Gehaltseinbußen um 3 % (2006 und 2007) und 2 % (2008) akzeptiert. Auf diese Weise haben die Arbeitnehmer gemeinsam etwa 5,5 Mio. Euro in Form eines Gehaltsverzichts in das Unternehmen investiert. Bis 2006 konnte das Krankenhaus das vorhergesagte Defizit von 10 Mio. Euro vermeiden und einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen. Er beruhte auf Einsparungen von 2 Mio. Euro durch die niedrigere Entlohnung und 8 Mio. Euro durch verschiedene andere Maßnahmen.

Sowohl die Geschäftsführung als auch die Arbeitnehmervertreter berichteten, dass sich die Arbeitsatmosphäre nach 2003 verändert habe und das Engagement im Umstrukturierungsprozess zu einer neuen Mentalität geführt habe. Mit dem Langfristziel „medizinische Versorgung in der Region für Menschen aus der Region“ sind weitere Klinikfusionen geplant und ein neues Dienstleistungsmodell wird eingeführt. Damit nicht alle Krankenhäuser dieselben Leistungen anbieten, wird das Mehrfachangebot von Leistungen durch Einrichtung getrennter Grundversorgungs-, Allgemeinversorgungs- und Nachversorgungszentren minimiert.

Die neue regionale Managementstruktur spiegelt sich in einer neuen regionalen Betriebsratsstruktur wieder. Es wurde anerkannt, dass die Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen nicht immer der beste Weg ist. Dieser besondere Fall zeigt, dass die Mitarbeiter ebenfalls erheblich zum Erfolg des Umstrukturierungsprozesses beitrugen, weil sie umfangreiche Maßnahmen zur Gehaltsverminderung akzeptierten.

Dieser relativ kleine Fall wurde vor dem Hintergrund eines deutschen Gesundheitswesens präsentiert, das derzeit ein Defizit von 56 Mrd. Euro hat, dessen Personal chronisch überlastet ist und in dem in letzter Zeit 50.000 Arbeitsplätze verloren gingen. Bei den Kliniken Nordoberpfalz hat der Wechsel von einem Verwaltungs- zu einem Geschäftsansatz in



Kombination mit einem neuen Ansatz bei Tarifverhandlungen und der Einbeziehung der Mitarbeiter zu guten Ergebnissen geführt.

Die Referenten, die diesen Umstrukturierungsfall beim Seminar präsentierten, betonten drei Faktoren, die zum Erfolg des Projekts beigetragen haben.

- ✧ Der Wandel wurde antizipiert und beide Parteien hatten den Willen, Probleme anzuerkennen und Alternativen möglichst frühzeitig zu diskutieren.
- ✧ Die Umstrukturierungspläne berücksichtigten in jeder Phase die Interessen der Mitarbeiter. Zu diesem Zweck wurde eine formelle Struktur eingeführt.
- ✧ Die Gewerkschaften spielten eine entscheidende Rolle bei der Einführung des neuen Tarifvertrags und erkannten an, dass den Interessen der Arbeitnehmer in diesem Fall am besten mit einem Haustarifvertrag gedient war.

#### *Fallstudie 2: Daimler AG*

Die Daimler AG mit ihren Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Daimler Financial Services, Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses ist ein weltweit führender Hersteller von Premium-Pkw und der größte Hersteller gewerblicher Fahrzeuge der Welt. Das Geschäftsfeld Daimler Financial Services hat ein breites Angebot an Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit Automobilen. Daimler vertreibt seine Produkte in beinahe jedem Land der Welt und besitzt Produktionsstätten auf fünf Kontinenten. Das Unternehmen ist an den Börsen von Frankfurt, New York und Stuttgart gelistet. Eingetragener Firmensitz und Konzernzentrale ist Stuttgart.

Zum aktuellen Markenportfolio zählen Mercedes-Benz, Smart, Mercedes-AMG, Maybach, Freightliner, Mitsubishi Fuso, Sterling, Western Star, Detroit Diesel, Setra, Orion und Thomas Built Buses. Daimler beschreibt sich selbst als Automobilkonzern mit einer Verpflichtung zu Spitzenleistungen und versucht, ein nachhaltiges Wachstum und eine branchenführende Rentabilität zu erzielen.

2008 erzielte das Unternehmen Umsätze von über 95 Mrd. Euro und beschäftigte beinahe 275.000 Mitarbeiter. In Deutschland arbeiten mehr als 167.000 Daimler-Mitarbeiter.

2004 begann Daimler in Deutschland einen Wandlungsprozess, von dem das Unternehmen behauptete, er habe den größten Einfluss auf die Organisation seit 1929 und würde das Wort „Umstrukturierung“ neu definieren. Zu den Veränderungen gehörten Vereinbarungen mit dem Betriebsrat, um Öffnungsklauseln in Branchentarifverträgen kreativ zu nutzen, um die langfristige Sicherheit von Daimler-Arbeitnehmern zu fördern und den Outsourcing-Bedarf zu erübrigen.

Ein umfassender Vertrag im Jahr 2004 enthielt eine Reihe Verpflichtungen bis ins Jahr 2012, darunter Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, Investitionspläne und Standortgarantien. Im Gegenzug erhielt der Konzern neue Arbeitszeitregelungen sowie Bestimmungen zu Entlohnung und Arbeitsplatzwechsel, die die Kosten senkten und innovative neue Personalstrategien einführten. Für Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen wollten, wurde ein Sozialplan vereinbart und die Manager akzeptierten eine Gehaltssenkung um 2,7 %. Das Unternehmen startete eine Vielzahl von Aktivitäten, darunter den Verkauf von Immobilien, um den Cashflow zu verbessern und Kosten zu senken. Als dieser Umstrukturierungsfall vorgestellt wurde, hoffte Daimler, dass die Pläne robust genug seien, um in der Rezession bestehen zu können.

Die Präsentation konzentrierte sich nicht auf die besonderen Einzelheiten der getroffenen Vereinbarungen, sondern auf die dahinterstehenden Voraussetzungen für ihren Erfolg. Umrisshaft wurde dargestellt, dass die Sozialpartner nur effektiv sein können, wenn sie früh zusammenkommen und über wirkliche Probleme in einer Atmosphäre des Vertrauens sprechen,



in der beide Seiten bereit sind, Zugeständnisse zu machen. Es wurde außerdem anerkannt, dass es viele Dinge gibt, die ein Unternehmen tun kann, um den Cashflow zu verbessern und die Kosten zu vermindern, ohne Arbeitsplätze zu opfern. Insbesondere wurden zwei Punkte betont:

- ✧ Einführung eines klaren und durchgängigen Ansatzes für die Herausforderungen, die vor dem Unternehmen liegen, der sich zu den verschiedenen Ebenen von Entscheidungsfindung, Mitbestimmung, Vereinbarung und Konsultation in Aufsichtsrat, europäischem Betriebsrat und Werksbetriebsrat gesellt.
- ✧ Die richtigen Voraussetzungen und Schutzmaßnahmen ergreifen, um Branchenverträge abwandeln zu können, die gut geplant und wohlüberlegt sind und gut verstanden werden.

### *Fallstudie 3: Currenta GmbH & Co. OHG*

Currenta ist ein Jointventure der Bayer AG und der LANXESS AG und betreibt die „Chempark“-Standorte in Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen. Mit etwa 3.500 Arbeitnehmern und fünf Geschäftsbereichen unterstützt Currenta Unternehmen in den Chemparks und stellt ihnen ein umfangreiches Dienstleistungsangebot zur Verfügung, darunter Versorgungseinrichtungen, Umweltdienstleistungen, Schutz und Sicherheit, Analyse, Schulung und weitere Chempark-Dienstleistungen. Currenta bietet einige dieser Dienstleistungen auch Kunden außerhalb der Chemparks an.

Das Unternehmen wurde ursprünglich im Jahr 2003 als unabhängiges Mitglied aus dem Bayer-Konzern ausgegliedert. 2008 wurde es unter dem Namen Currenta umstrukturiert mit dem Ziel, zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleister der Branche zu werden.

Das Currenta-Umstrukturierungsprojekt begann im April 2006. Ein Jahr später wurde eine Vereinbarung getroffen. Sie enthielt eine nicht verpflichtende Kündigungsschutzklausel, sorgte für Umschulungs- und Outplacementzentren und garantierte, dass die Tochterfirma nicht vor Ende 2008 veräußert werden sollte. Die Gegenleistungen der Vereinbarungen waren eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 37 auf 40 Stunden, ein Lohnabschlag für diejenigen, die 35 Stunden arbeiten wollten und über vier Jahre verteilte schrittweise Lohn- und Gehaltseinsparungen in Kombination mit einem neuen Beurteilungssystem.

Der Vorsitzende des Currenta-Betriebsrats sagte, dass der Erfolg der Umstrukturierungsvereinbarung auf Vertrauen und Transparenz beruhte. Die Mitarbeiter hatten sich als „ungewollte Kinder“ von Bayern gefühlt, waren aber bereit, mit dem neuen Management zusammenzuarbeiten, um Bayer nahezu bleiben, um weiter dem Chemietarifvertrag anzugehören, und um Arbeitsplätze zu schützen. Er sagte, es sei klar gewesen, dass die Umstrukturierung erforderlich war und alle die Verantwortung zu tragen hätten, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen. Eine Option des Unternehmens war, Aktivitäten fremdzuvergeben und sich aus dem Tarifvertrag zurückzuziehen. Das wollten die Gewerkschaften und Betriebsräte jedoch vermeiden. Am Ende gelang es beiden Seiten, eine gemeinsame Lösung zu finden.

## Literaturverzeichnis

Auer, Peter: *Security in labour markets: Combining flexibility with security for decent work*, Economic and Labour Market Papers, International Labour Office, Genf, 2007  
BDI-Jahresbericht 2007/08

Behrens, Martin, und Kätdler, Jürgen: *Company Restructuring: the impact of management levels on Codetermination in Germany*, Vortrag für den 8. IIRA Congress, Manchester, 2007.

Dribbusch, Heiner, in EIRO, 2008. Grundlage ist die WSI-Betriebsratsumfrage 2007, erhältlich unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/10/articles/de0810029i.htm>

EC: *Employment in Europe 2007*, erhältlich unter [http://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2008/01-Jan/keah07001\\_en.pdf](http://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2008/01-Jan/keah07001_en.pdf)

EC: *Employment in Europe 2008*, erhältlich unter [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/publications/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/index_en.cfm)

EC: *Industrial Relations in Europe 2008*

EC: vorläufige Prognose, 19. Januar 2009

Eurofound: *4th European Working Conditions Survey. 2007*, erhältlich unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>

Fernández-Macías, Enrique, und Hurley, John: *ERM-BERICHT 2008 More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe*, Dublin, Eurofound, 2009.

Schneider, Friedrich: *Estimating the Size and Development of the Shadow Economy: Methods, Problems and Open Questions*. Universität Linz, Österreich

The World Bank Group, *World Development Indicators*, 2006 erhältlich unter <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423~hlPK:1365919~isCURL:Y~menuPK:64133159~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

Zachert, Ulrich et al.: *The evolution of labour law in the European Union: 1992-2002. Country report: Germany and Austria*, 2003.

Weltbank: *Doing Business, 2008*, erhältlich unter <http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>

Weltwirtschaftsforum: *Global Competitiveness Report, 2008-2009*, erhältlich unter [http://www.cfr.org/publication/17502/world\\_economic\\_forum\\_global\\_competitiveness\\_report\\_20082009.html](http://www.cfr.org/publication/17502/world_economic_forum_global_competitiveness_report_20082009.html)

Weltwirtschaftsforum: *The Lisbon Review 2008*

UNDP: *Human Development Report 2008*

Schneider, Friedrich: *Estimating the Size and Development of the Shadow Economy: Methods, Problems and Open Questions*. Universität Linz, Österreich

OECD Factbook 2008: *Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing