

Arbeitspapier Nr. 41

**Susanne Dettmer  
Helmut Spitzley**

**Betriebliche Bündnisse für  
Arbeit –**

**Beschäftigungssicherung durch  
betriebliche Arbeits-  
zeitabsenkung?**

August 2001

## Inhalt

Abstract	
Zusammenfassung	S. 1
 <i>Helmut Spitzley:</i>	
Betriebliche Arbeitszeitabsenkung als beschäftigungspolitische Option	S. 2
 <i>Susanne Dettmer:</i>	
Ambivalenzen der Bewertung von betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung.	
-Eine Befragung von Beschäftigten am Beispiel der DASA in Bremen-	S. 20

## **Abstract**

The collective agreement on the safeguarding of jobs (TVBesch) which has been in force in the German metal and electrical industry since the mid-1990s affords company management and works councils new opportunities to act within the framework of company-level "alliances for jobs". Should the volume of work decline, the parties can agree to reduce working hours and earnings within the company, thus precluding layoffs.

In the introductory article of this working paper, *Helmut Spitzley* analyses the background and functions of the TVBesch, and outlines its implementation in company practice.

In the second article, *Susanne Dettmer* investigates the employees' acceptance of company-specific reductions in working hours. On the basis of an empirical study conducted at DASA in Bremen, the author identifies important appraisal dimensions and detects central reasons for ambivalent attitudes towards company-specific reductions in working hours.

## **Zusammenfassung**

Der seit Mitte der 90er-Jahre geltende Beschäftigungssicherungstarifvertrag (TVBesch) in der deutschen Metall- und Elektroindustrie eröffnet Geschäftsleitungen und Betriebsräten neue Handlungsoptionen für "betriebliche Bündnisse für Arbeit". Die Betriebsparteien können bei knapper werdendem Beschäftigungsvolumen eine Absenkung von Arbeitszeit und Einkommen vereinbaren, um auf diese Weise betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Im einführenden Beitrag dieses Arbeitspapiers analysiert *Helmut Spitzley* Hintergründe und Funktion des TVBesch und skizziert dessen Anwendung in der betrieblichen Praxis.

*Susanne Dettmer* untersucht im zweiten Beitrag die Akzeptanz von betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen auf Seiten der Beschäftigten. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung bei der DASA in Bremen identifiziert die Autorin wichtige Beurteilungsdimensionen und arbeitet wesentliche Gründe für eine ambivalente Bewertung von betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen heraus.

# **Betriebliche Arbeitszeitabsenkung als beschäftigungspolitische Option**

*Helmut Spitzley*

## **Gliederung**

1. Erwerbslosigkeit, Rationalisierung und Flexibilisierung der Arbeit
2. Beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung – eine neue Option
3. Interessendifferenzen und Ambivalenzen
4. Betriebliche Anwendung des Beschäftigungssicherungstarifvertrags
5. „Beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung“ aus der Sicht von  
Geschäftsleitung und Betriebsrat

### **1. Erwerbslosigkeit, Rationalisierung und Flexibilisierung der Arbeit**

Die Zahl der Arbeitslosen wuchs in den vergangenen drei Jahrzehnten kontinuierlich an. Gegenwärtig sind in Deutschland fast vier Millionen Menschen arbeitslos. Arbeitslosigkeit ist daher nach wie vor eines der zentralen gesellschaftlichen Probleme. Eine Reihe stabiler ökonomischer und soziokultureller Basistrends lassen die These plausibel erscheinen, dass auch in den kommenden Jahren eine erhebliche Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage nach Arbeitsplätzen zu erwarten ist. Die Gründe hierfür liegen sowohl auf der Seite des Angebots wie auf der Seite der Nachfrage nach Arbeitsplätzen.

Neue Technologien und Rationalisierungsverfahren steigern die Produktivität der Arbeit und senken - ceteris paribus - die Nachfrage nach menschlicher Arbeitskraft. In Konjunkturtälern und rückläufigen (oder auch nur wenig wachsenden) Absatzmärkten reagieren Unternehmen mit einem Abbau von Arbeitsplätzen. Zwischen 1991 und 97 wurden in der deutschen Metall- und Elektroindustrie die Beschäftigtenzahl um 30 Prozent d. h. um 1,5 Mio. Arbeitsplätze ver-

mindert.<sup>1</sup> Auch wenn im Konjunkturohoch des Jahres 2000 die Zahl der in der M+E-Industrie Beschäftigten um 80 000 Personen stieg, konnten die Verluste der Vorjahre nicht ausgeglichen werden.

Neue Produktionskonzepte und Rationalisierungsprozesse sind vielfach mit zusätzlichen Leistungsanforderungen an die Beschäftigten verknüpft. Arbeiter und Angestellte berichten daher immer häufiger von systematisch erhöhten Anforderungen, unzureichenden Personalbemessungen und persönlicher Überforderung. In vielen Unternehmen werden Arbeitszeiten immer weiter flexibilisiert. Die Unternehmen sind bestrebt, sich in "atmende Organisationen" zu wandeln. Diese verlangen von den Beschäftigten lange Arbeitszeiten, wenn "der Markt es fordert" und senken die Arbeitszeit dann, wenn die Aufträge rückläufig sind. Dabei wächst die Gefahr, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigenständige Verfügung über arbeitsfreie Zeiten einbüßen. Die Abstimmung zwischen den Anforderungen durch Erwerbsarbeit und persönlichen Bedürfnissen wird daher zunehmend problematisch (Sennett 1998; Hielscher, Hildebrandt 1999).

Als Folge des soziokulturellen Wandels steigt die Erwerbsbeteiligung von Frauen stetig an. Stärker als in der Vergangenheit bemühen sich immer mehr Frauen, Kindererziehung und Beruf zu verbinden und eine auf Erwerbstätigkeit gegründete materielle und soziale Selbständigkeit zu erreichen (Bielenski 1999). Dieser Trend der erhöhten Erwerbsbeteiligung von Frauen verstärkt die Nachfrage nach Erwerbsarbeit, da er nicht von einem - gegenläufigen - Trend bei Männern ausgeglichen wird und diese nicht - etwa aus Gründen der Kindererziehung - zeitweilig auf Erwerbstätigkeit verzichten oder auch nur ihre Arbeitszeit merklich reduzieren.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Der Abbau von Arbeitsplätzen in den industriellen Kernsektoren kann auch durch neue Arbeitsplätze in expansiven Bereichen des Dienstleistungssektors nicht ausreichend kompensiert werden.

<sup>2</sup> Die auf ein durchschnittliches Paar bezogene "familiäre Erwerbsarbeitszeit" ist in den vergangenen Jahrzehnten stetig gestiegen und hat die Nachfrage nach Erwerbsarbeit entsprechend erhöht. Ein typisches Beispiel: Wenn in einer Durchschnittsfamilie der 60er-Jahre der Mann beispielsweise 44 Stunden pro Woche erwerbstätig war und die Frau ihre Leistungen auf Hausarbeit und Kindererziehung konzentrierte, betrug die paarbezogene Erwerbsarbeitszeit 44 Stunden/Woche. Eine Generation später war die tarifliche Arbeitszeit des Mannes beispielsweise auf 38 Stunden gesunken. Die Frau hatte neben der Kindererziehung begonnen, zunächst im Umfang von 20 h/Wo ebenfalls erwerbstätig zu sein. Die "familiäre Erwerbsarbeitszeit" war damit auf  $38 + 20 = 58$  Stunden gestiegen und damit deutlich höher als drei Jahrzehnte zuvor.

Diese hier nur sehr knapp skizzierten langfristigen Entwicklungslinien weisen im Ergebnis in die gleiche Richtung und deuten darauf hin, daß das Auseinanderklaffen von Nachfrage und Angebot auf dem Arbeitsmarkt ein langfristiges gesellschaftliches Strukturproblem darstellen wird (Spitzley 1998 und 2000 a und b). Es kann also nicht davon ausgegangen werden, daß das Problem der Massenarbeitslosigkeit allein durch konjunkturelle Aufschwünge und Wirtschaftswachstum wird befriedigend gelöst werden können.<sup>3</sup>

## **2. Beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung – eine neue Option**

Beschäftigungspolitische Fragen stellen sich in der betrieblichen Praxis immer dann mit besonderer Härte, wenn bei sinkender Nachfrage Unternehmen vor der Entscheidung stehen, ob die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehalten werden oder reduziert werden soll. In einer besonderen Absatzflaute auf dem Automobilmarkt hat die Volkswagen AG 1993 einen neuen Weg beschritten. Geschäftsführung und Gewerkschaft schlossen eine "Vereinbarung zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung", deren Kernstück eine temporäre Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung bildete. Betriebsbedingte Kündigungen sollten vermieden werden, indem das Arbeitsvolumen umverteilt und die Arbeitszeiten bis auf 28,8 Wochenstunden abgesenkt werden konnten (ausführlicher siehe Hartz 1994 und 1996; Peters 1994, Promberger u. a. 1996 und 1997).

Diesem Modell folgend haben die Tarifparteien in der deutschen Metall- und Elektroindustrie seit 1994 Flächentarifverträge zur Beschäftigungssicherung (TVBesch) abgeschlossen. Durch diese Tarifverträge werden die Handlungs-

---

<sup>3</sup> In der wissenschaftlichen Diskussion zu den Möglichkeiten und Folgen hoher Wachstumsraten finden sich zwei grundsätzlich skeptische Argumentationslinien: Aus ökologischer Sicht wird gefragt, ob ein sehr hohes und prinzipiell unbegrenztes Wachstum in einer begrenzten Umwelt überhaupt möglich und zukunftsfähig sein kann. Und aus gesellschaftlich-sozialer Perspektive wird argumentiert, dass Wirtschaftswachstum und Bruttonationalprodukt keine geeigneten Maße für gesellschaftlichen Wohlstand sein können, sondern lediglich ein Indikator für den Kommerzialisierungsgrad einer Gesellschaft d. h. für den Umfang, in dem menschliche Tätigkeiten in marktgängige d. h. bezahlte Arbeit verwandelt werden. Wie weit dieser Kommerzialisierung getrieben werden kann und soll, ist strittig (z. B. Leipert 1989, Scherhorn 1994, Loske u. a. 1996).

möglichkeiten der Betriebsparteien über die traditionellen Formen "Auflösungsverträge", "Vorruhestand", "Kurzarbeit" und "betriebsbedingte Kündigungen" hinaus erweitert. Auf der Grundlage des TVBesch können seitdem Unternehmensleitung und Betriebsrat in Betriebsvereinbarungen festlegen, daß die betrieblichen Arbeitszeiten und damit auch die Personalkosten bzw. Einkommen abgesenkt werden. Im Gegenzug werden für die Laufzeit der Betriebsvereinbarung betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

Der Beschäftigungssicherungstarifvertrag für die Metallindustrie Unterweser enthält beispielsweise folgende Vereinbarungen<sup>4</sup>:

- *Zur Sicherung und zum Erhalt von Arbeitsplätzen können Arbeitgeber und Betriebsrat durch Betriebsvereinbarungen die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auf eine Dauer von unter 35 bis 30 Stunden festlegen.*
- *Die Monatslöhne und -gehälter und von ihnen abgeleitete Leistungen vermindern sich entsprechend der verkürzten Arbeitszeit. Zwischen den Betriebsparteien kann durch freiwillige Vereinbarung ein Teillohnausgleich vereinbart werden.*
- *Grundsätzlich werden während der Absenkung der Arbeitszeit den Betroffenen gegenüber keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen.*

Mit diesem Vertrag setzen sich beide Tarifparteien partiell über traditionelle Positionen hinweg. Denn die Grundposition der Arbeitgeber und ihrer Verbände lautet, in Deutschland seien die Löhne zu hoch und die Arbeitszeiten zu kurz, um im internationalen Kostenwettbewerb bestehen zu können. Daher steht auf ihrem Forderungskatalog eher eine Verlängerung von Arbeitszeiten. Eine allgemeine Verkürzung von Arbeitszeiten lehnen sie strikt ab. Die dem TVBesch inhärente positive Verknüpfung von Arbeitszeitverkürzung und Beschäftigungssicherung, ist - auch wenn die Absenkung lediglich befristet und einzelbetrieblich

---

<sup>4</sup> Seit 1996 gilt folgende Regelung zur Konfliktlösung: Können sich die Betriebsparteien nicht über die Absenkung der tariflichen Arbeitszeit einigen, entscheidet die tarifliche Einigungsstelle. Der vollständige Text des Tarifvertrages ist im Anhang dieses Heftes dokumentiert.

praktiziert wird – nicht unproblematisch für traditionelle Strategien der Arbeitgeberverbände und deren Vertretung nach außen.

Auch die Gewerkschaften betreten mit dem Abschluß des TVBesch konfliktträchtiges Gebiet. Seit den 70er-Jahren setzen sie auf allgemeine Arbeitszeitverkürzung zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit und bestehen auf Arbeitszeitverkürzung "mit vollem Lohnausgleich".

Mit dem Pilotabschluß bei der Volkswagen AG waren folglich Tabus auf beiden Seiten gebrochen. Denn das Verhandlungsergebnis bei der Volkswagen AG und auch die folgenden Flächentarifverträge zur Beschäftigungssicherung sehen (für begrenzte Zeiträume) eine deutliche Verkürzung der Regelarbeitszeit vor.<sup>5</sup> Und statt des "vollen Lohnausgleichs" wurde bei VW nur ein Teillohnausgleich vereinbart. Die monatlichen Einkommen blieben zwar erhalten, aber die Jahreseinkommen (und damit die Personalkosten des Unternehmens) wurden spürbar gesenkt.<sup>6</sup>

In den Diskussionen um die "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" bei der Volkswagen AG und die folgenden für die gesamte deutsche Metall- und Elektroindustrie abgeschlossenen inhaltsgleichen Flächentarifverträge stehen insbesondere zwei Fragen im Mittelpunkt:

- *Handelt es sich bei der "4-Tage-Woche" der Volkswagen AG um einen einmaligen Sonderfall, gewissermaßen um ein beschäftigungspolitisches Unikat, das lediglich in einem traditionell sozialpartnerschaftlich geprägten Unternehmen mit vergleichsweise hohen Einkommens- und Sozialstandards realisierbar ist? Oder kann beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung als Modell betrachtet werden, das auch in "normalen" Unternehmen, etwa Klein- und Mittelbetrieben, mit Erfolg angewendet werden kann?*

---

<sup>5</sup> Noch kurze Zeit vor der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" bei der Volkswagen AG hatte der damalige Bundeskanzler seine ablehnende Haltung gegen Arbeitszeitabkürzungen politisch offensiv vertreten, vom "Freizeitpark Deutschland" gesprochen und eine generelle Verlängerung der Arbeitszeiten gefordert.

<sup>6</sup> Obwohl die Einkommen insgesamt und damit die Personalkosten des Unternehmens bei der Anwendung des TVBesch "ohne Lohnausgleich" sinken, bleibt der Stundenlohn, eine für Gewerkschaften zentrale Kennziffer weiterhin konstant. Eine Anwendung des TVBesch ist demnach auch als Einkommensenkung "mit vollem Zeitausgleich" interpretierbar.

- *Welche Erfahrungen gewinnen die verschiedenen Akteursgruppen (Geschäftsleitungen, Betriebsräte und Beschäftigte) bei der praktischen Anwendung von "beschäftigungssichernder Arbeitszeitabsenkung"? Wie bewerten sie diese neue Handlungsoption aus ihrer jeweiligen Interessensperspektive?*

Im Forschungsschwerpunkt "Arbeitszeitpolitik" der Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtung Arbeit und Region der Universität Bremen wurde diesen Fragen in zwei komplementären Forschungsprojekten nachgegangen: Bei dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt "Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitverkürzung – Soziale Voraussetzungen und Folgen der betrieblichen Anwendung beschäftigungssichernder Flächentarifverträge" wurde die Frage gestellt, ob und in welcher Weise auch außerhalb von Großunternehmen der TVBesch angewendet wird und wie die damit verbundenen Erfahrungen von Geschäftsführungen, Betriebsräten und den Tarifparteien beurteilt werden.<sup>7</sup>

In einem von der Universität Bremen geförderten Projekt, über dessen Ergebnisse Susanne Dettmer in diesem Heft berichtet, wurde empirisch untersucht, ob bzw. unter welchen Bedingungen Beschäftigte bereit sind, betriebliche Vereinbarungen zur "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" zu akzeptieren.

### **3. Interessendifferenzen und Ambivalenzen**

Die neue Option "Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitabsenkung" enthält erhebliche Ambivalenzen, die je nach Interessen der verschiedenen Akteure unterschiedlich gewichtet werden und zu differenten Bewertungen führen können.

Aus Arbeitgebersicht kann gegen die Anwendung des TVBesch u. a. folgendes eingewendet werden:

---

<sup>7</sup> Siehe G. Richter, W. Schnecking, H. Spitzley: Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitverkürzung – Soziale Voraussetzungen und Folgen der betrieblichen Anwendung beschäftigungssichernder Flächentarifverträge. Bremen 2001 (Forschungsbericht).

- *Im Falle der Anwendung des TVBesch verzichten die Unternehmensleitungen für die Laufzeit der entsprechenden Betriebsvereinbarung auf betriebsbedingte Kündigungen und damit auf ein wichtiges Instrument der Personalpolitik.*
- *Personalüberhänge treten im allgemeinen nicht überall im Unternehmen gleichmäßig auf. Personalkapazitäten können daher in der Regel nicht linear in allen Abteilungen und Qualifikationssegmenten reduziert werden, Sodas die Anwendung von "beschäftigungssichernder Arbeitszeitabsenkung" eine Umverteilung von Personal und die Bewältigung von organisatorischen Problemen erforderlich machen kann.*

Für die Nutzung der neuen Handlungsoption "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" und gegen betriebsbedingte Kündigungen sprechen allerdings ebenfalls gewichtige Argumente:

- *Betriebsbedingte Kündigungen sind regelmäßig mit erheblichen Kosten z. B. für Sozialpläne verbunden.<sup>8</sup>*
- *Aus rechtlichen Gründen müssen zunächst diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen werden, die über kurze Betriebszugehörigkeiten verfügen. Dies führt in der Regel zum Ausscheiden jüngerer Belegschaftsmitglieder mit entsprechend negativen Folgen für die Alters- und Qualifikationsstruktur, Mobilität und das Innovationspotential von Belegschaften.*
- *Betriebsbedingte Kündigungen können zu erheblichen innerbetrieblichen Konflikten führen und sich negativ auf die betriebliche Leistungserstellung auswirken.*
- *Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat einvernehmlich geschlossene Betriebsvereinbarungen erlauben eine Reduktion des Arbeitszeit- und Kostenvolumens ohne Zeitverzögerungen (z. B. gerichtliche Auseinandersetzungen).*
- *Werden betriebsbedingte Kündigungen vermieden, bleiben eingespielte formelle und informellen Organisationsstrukturen intakt.*

- *Auch muß das Unternehmen nicht befürchten, daß bei Entlassungen sein Ansehen nach innen ("sozialpartnerschaftliche Unternehmenskultur") und außen ("Image in der Öffentlichkeit und bei Kunden") Schaden leidet.*
- *Das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Bereitschaft, an betrieblichen Innovationsprozessen engagiert und konstruktiv mitzuwirken.*
- *Durch die Anwendung des TVBesch sichern Unternehmen ihre personelle Basis, um im Konjunkturaufschwung oder nach einer marktstrategischen Neuorientierung, ihre Produktion wieder rasch ausweiten und Absatz- und Gewinnchancen realisieren zu können.*

Belegschaften und Betriebsräte stehen bei der Entscheidung zwischen "Entlassungen" und "Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitabsenkung" ebenfalls vor komplexen Abwägungsprozessen.

- *Auf der Ebene der betroffenen Individuen und ihrer Interessenvertretungen besteht ein zentrales Problem darin, daß sie zwischen den Zielen "Beschäftigungssicherung" und "Einkommenserhalt" abwägen müssen. Dies schließt auch die Frage ein, welche alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten für die betreffende Person oder Gruppe auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.*
- *Der Zusatznutzen "Absenkung der Arbeitszeit" ist je nach persönlichen Zeitpräferenzen, Lebensformen und - nicht zuletzt - den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Lage der freien Zeit unterschiedlich zu bewerten.*
- *Auch ist davon auszugehen, daß Betriebsvereinbarungen, die sich auf das Prinzip "Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung + Einkommensminderung" stützen, eingebettet werden in weiterreichende Rationalisierungsprozesse und Flexibilisierungen von Arbeitszeit, d. h. Richtung und Verlässlichkeit der gesamten Unternehmensstrategie sind im Abwägungsprozeß mitzubersücksichtigen.*

---

<sup>8</sup> Auch andere Formen der Reduktion des Arbeitsvolumens wie z. B. Kurzarbeit sind für das

Wie diese Abwägungsprozesse im einzelnen stattfinden und zu welchen Ergebnissen sie in den verschiedenen Akteursgruppen letztlich führen, bedarf der empirischen Untersuchung.<sup>9</sup>

#### **4. Betriebliche Anwendung des Beschäftigungssicherungstarifvertrags**

Anwendung und Folgen der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" bei der Volkswagen AG sind empirisch gut untersucht (vgl. insbesondere Prom-

---

Unternehmen mit hohen Zusatzkosten verbunden.

<sup>9</sup> Verglichen mit Massenentlassungen scheint die Option der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" bei der Volkswagen AG von der Mehrheit der Beschäftigten als bessere Lösung interpretiert worden zu sein: "Die 28,8-Stunden-Woche wird von der Belegschaft breit akzeptiert. Eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten ist zufrieden (39 v.H.) bzw. sehr zufrieden (10 v.H.) eingestellt oder urteilt mit "teils/teils" (35 v.H.). Der Anteil der unzufriedenen (11 v.H.) oder sehr unzufriedenen Beschäftigten (5 v.H.) ist mit insgesamt einem knappen Sechstel angesichts der tiefgreifenden Veränderungen beim Einkommen vergleichsweise niedrig." (Promberger u. a. 1996, S. 91). Für die Akzeptanz durch die Beschäftigten war die Ausgestaltung des Modells von großer Bedeutung. Denn trotz einer erheblichen Verringerung der Jahreseinkünfte, konnten auch bei einem Absenken der Arbeitszeit von 35 auf 28,8 Wochenstunden die Monatseinkommen auf der bisherigen Höhe gehalten werden. Ein beachtenswerter Zusatznutzen für die Beschäftigten stellte die Reduzierung der Arbeitszeit dar. Zeitweilig hatte ein Teil der Mitarbeiter nur noch 4 Tage in der Woche oder 6 Stunden am Tag zu arbeiten. Die vorliegenden Untersuchungen machen aber auch deutlich, dass Akzeptanz und praktische Nutzung von Arbeitszeitverkürzungen wesentlich davon abhängen, ob eine langfristige Verlässlichkeit des Zeitgewinns und dessen Verfügbarkeit durch die Individuen sichergestellt ist (Jürgens, Reinecke 1998). Allerdings stellen die gleichzeitig erfolgenden Rationalisierungen, die Intensivierung der Arbeit und nicht zuletzt die ausgedehnte Flexibilisierung von Arbeitszeiten Problemfelder dar, die bei der längerfristigen Bewertung eine wichtige Rolle spielen (ausführlich Hiel-scher, Hildebrandt 1999).

Bei der Beurteilung der neuen Handlungsoption der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" bedarf es allerdings auch des Einbezugs von über die betrieblichen Interessen hinausreichender Kriterien. Neben den vielfältigen sozialen Vorteilen, die mit der Vermeidung von zusätzlicher Arbeitslosigkeit verbunden sind, sind auch gesamtwirtschaftliche Betrachtungen einzubeziehen: "Bislang liegen zwei Studien vor, die den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen von temporären Arbeitszeitverkürzungen nachgehen (Bach, Spitznagel 1994; Meinhardt u. a. 1994). Beide Untersuchungen kommen in weitgehender Übereinstimmung zu dem Ergebnis, dass Arbeitszeitverkürzungen nach dem Muster des VW-Modells gesamtfiskalisch billiger sind als die Alternative Entlassungen. Die Ausgaben- und Einnahmeneffekte verteilen sich je nach Alternative sehr unterschiedlich auf die verschiedenen Sozialversicherungsträger und die Gebietskörperschaften. Im Vergleich zu Entlassungen sinken bei beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen auf der Einnahmenseite zum einen die Beiträge zur gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung und zum anderen reduziert sich die Summe der Lohn- und Einkommenssteuer aufgrund des Progressionseffektes überproportional. Auf der Ausgabenseite stehen dem jedoch deutlich geringere Ausgaben bei der Bundesanstalt für Arbeit gegenüber, so dass die höheren Beitragseinnahmen bei der Renten- und Krankenversicherung, die sich bei einer Entlassung der Arbeitnehmer ergeben hätten, durch die Ersparnis des Arbeitslosengeldes bzw. der Arbeitslosenhilfe mit der Realisierung temporärer Arbeitszeitverkürzungen überkompensiert werden." (Promberger u. a. 1996, S. 181)

berger u. a. (1996) und (1997); Jürgens, Reinecke (1998); Hielscher, Hildebrandt (1999), zusammenfassend auch Seifert, Trinczek (2000).<sup>10</sup>

Ob und in welcher Weise das "VW-Modell" aber außerhalb des VW-Konzerns Verbreitung gefunden hat und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden, ist bislang wenig untersucht.<sup>11</sup> Bekanntlich überläßt der Beschäftigungssicherungstarifvertrag die alleinige Entscheidung darüber, ob "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen" zur Anwendung kommen, den Betriebsparteien. Diese können unabhängig von den Tarifparteien entsprechende Betriebsvereinbarungen abschließen.<sup>12</sup> Aktuelle und repräsentative Daten über die Gesamtheit der Anwendung des TVBesch stehen nicht zur Verfügung. Zur Beantwortung der Frage, ob das "VW-Modell" lediglich ein exotischer Sonderfall ist oder ob "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" eine auch quantitativ ins Gewicht fallende, praktisch bedeutsame Handlungsoption darstellt, können folgende Quellen aber einige Hinweise liefern:

### **ifo-institut für Wirtschaftsforschung (München)**

Ifo ermittelte im Sommer 1994, d. h. bereits wenige Monate nach Inkrafttreten des TVBesch, auf der Grundlage einer repräsentativen Betriebsbefragung, daß neun Prozent aller Betriebe der M+E-Industrie (mit 16 Prozent aller Beschäftig-

---

<sup>10</sup> Über "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen" außerhalb der M+E-Industrie liegen mittlerweile ebenfalls, obschon vereinzelt und auch mit geringerer Tiefenschärfe, einige empirische Untersuchungen vor (Bergbau: Promberger u. a. (1996); Elektrizitätswirtschaft: Müller, Martin (2000); Öffentlicher Dienst: Jeschull (2001); zusammenfassend auch Seifert (2001) Einen aktuellen Überblick und vertiefende Analysen zu "betrieblichen Bündnissen für Beschäftigung und Wettbewerb" wird ein in Kürze erscheinendes Buch bereitstellen (Herausgeber: H. Seifert)

<sup>11</sup> Ausnahmen bilden die 1996/97 durchgeführte breit angelegte Untersuchung von Herrmann, C. u. a. (1999) und in eingeschränkter Weise auch die Sammlung von Betriebsvereinbarungen von Heidemann, W. (1999). Von einer Reihe großer Unternehmen der M+E-Industrie, neben Volkswagen z. B. auch AUDI, DASA und SIEMENS, ist bekannt, dass sie in je spezifischer Weise die Option einer "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" genutzt haben. Dies gilt im übrigen auch – auf anderer rechtlicher Grundlage – für Teile des öffentlichen Dienstes sowie für große Unternehmen außerhalb der M+E-Industrie z. B. BASF, HAPAG-LLOYD, HEW, OETKER, RAG, RWE, VEAG und VEBA (vgl. die Datenbank des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln).

<sup>12</sup> Diese Regelungsform ist nicht selbstverständlich. Bei der "Härtefallregelung Ost" haben sich die Tarifparteien ein Mitentscheidungsrecht vorbehalten. Sie sind daher über die betriebliche Anwendung dieses tarifvertraglichen Instruments durch ihre direkte Mitwirkung unmittelbar informiert. Ausführlicher: Hickel, R.; Kurtzke, W. (1997).

ten) Vereinbarungen über beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen abgeschlossen haben.

”Daß die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung insbesondere auch bei der Option, zur Vermeidung von Entlassungen durch freiwillige Betriebsvereinbarungen die Arbeitszeit kostengünstig bis auf 30 Stunden pro Woche abzusenkten, zu positiven Effekten in der betrieblichen Praxis geführt hatten, zeigte eine erste Hochrechnung einer im Juli 1994 durchgeführten Betriebsumfrage des ifo-Institutes in München. Die Tarifregelungen wurden danach auf rund 500 000 Arbeitsplätze angewendet. Das hierdurch nicht abgerufene Arbeitsvolumen reichte nach Gesamtmetallschätzungen rechnerisch aus, um etwa 50 000 Entlassungen zu vermeiden.” (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995, S. 79)<sup>13</sup>

### **Erlanger Forschungsgruppe**

In den Jahren 1996/97 wurde an der Universität Erlangen-Nürnberg mit Unterstützung der IG Metall eine breit angelegte empirische Untersuchung zu neuen Formen der Arbeitszeitgestaltung in der deutschen M+E-Wirtschaft durchgeführt. Nach dieser Umfrage hatten etwa zehn Prozent aller Metall- und Elektrobetriebe (mit mindestens einem der IG Metall angehörenden Betriebsrat) bis zum Untersuchungszeitpunkt 1996/97 den TVBesch angewandt (Herrmann u. a. (1999), S. 115 ff; vgl. auch Seifert, Trinczek (2000), S. 125).

### **WSI-Betriebsrätebefragung 1997**

Die Betriebsrätebefragung des WSI 1997 gibt ebenfalls Hinweise auf die Nutzungshäufigkeit von ”beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen”. Auch

---

<sup>13</sup> Weiter heißt es: ”Hauptgeschäftsführer Dr. Kirchner hatte deshalb in einer Presseerklärung am 24.8.1994 dieses Ergebnis als eine ‚ermutigende Bestätigung‘ bezeichnet, ‚den eingeschlagenen partnerschaftlichen Kurs der Beschäftigungssicherung mit der IG Metall fortzuführen und wenn möglich kreativ auszubauen‘.” Es habe sich als richtig erwiesen, mit einem Tarifvertrag die Option auf eine den betrieblichen Gegebenheiten und Wünschen angepasste und befristete Arbeitszeitverkürzung zu eröffnen, die ohne jede beziehungsweise ohne vollen Lohnausgleich vereinbart werden kann.“ (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995, S. 79)

in dieser Untersuchung wurden nur Unternehmen mit Betriebsräten erfaßt. 72,5 Prozent aller befragten Betriebsräte in der M+E-Industrie gaben dabei an, im Betrieb seien "Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung" durchgeführt wurden. 12,8 Prozent dieser Betriebsräte nannten "beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung" eines der angewandten Instrumente der Beschäftigungssicherung. Bezogen auf die Gesamtzahl aller erfaßten Betriebe der M+E-Industrie haben demnach 9,2 Prozent der Betriebe – zum Befragungszeitpunkt 1997 – die neue Option des TVBesch genutzt.<sup>14</sup>

Alle drei Untersuchungen kommen folglich zu vergleichbaren Ergebnissen. Die Zahl von Betrieben, die seit dem Inkrafttreten des TVBesch die Option der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" nutzten, dürfte mittlerweile noch höher liegen.<sup>15</sup> Denn alle drei Untersuchungen umfassen nur Anwendungen, die vor 1997 stattgefunden haben. Zwar ist "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" eine Handlungsoption, deren Nutzung in hohem Maße konjunkturabhängig ist, Sodas eine besonders hohe Anwendungshäufigkeit in den Jahren 1994 bis 96 wahrscheinlich ist. Dennoch ist es auch nach 1997 zu weiteren Anwendungen gekommen.

Es kann also angenommen werden, daß "zehn Prozent oder mehr" der Betriebe der M+E-Industrie zwischen 1994 und 2000 die Option der "beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung" nutzten. Das "VW-Modell" hat demnach eine beachtliche Verbreitung gefunden. Bei einer Nutzung durch "10

---

<sup>14</sup> Teilweise eigene Berechnung auf der Grundlage einer von Elke Ahlers und Claus Schäfer dankenswerterweise durchgeführten Sonderauswertung der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 1997. Der ermittelte Anteil der den TVBesch anwendenden Betriebe scheint eine untere Grenze zu markieren. Denn der Zusammenhang der im Fragebogen gestellten Fragen lässt vermuten, dass positive Antworten nur dann gegeben wurden, wenn die Betriebsvereinbarung nach dem TVBesch zum Befragungszeitpunkt noch in Kraft war. Da derartige Betriebsvereinbarungen in aller Regel für einen definierten Zeitraum abgeschlossen werden, wurden bereits abgelaufene Anwendungen wahrscheinlich nicht erfaßt. Es ist daher anzunehmen, dass der Anteil der Betriebe, die bis zum Jahre 1997 "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" auf der Grundlage des TVBesch bereits zeitweise praktiziert hatten, über den errechneten 9,2 Prozent liegt.

<sup>15</sup> Auch die Erlanger Forscher gehen davon aus, dass die Gesamtzahl der Betriebe, die den TVBesch in ihr Handlungsrepertoire aufnahmen und temporär nutzten, in den Jahren nach 1996 noch angestiegen ist. Sie verweisen in diesem Zusammenhang auf Untersuchungen von Seifert u. a., die bereits Anfang 1998 für die Investitionsgüterindustrie einen Anteil von 24 Prozent aller Betriebe ermittelten, die "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" praktizierten. Von diesen Betrieben hatten mehr als die Hälfte eine entsprechende Betriebsvereinbarung erst nach 1996 abgeschlossen (vgl. Herrmann u. a., S. 115).

Prozent oder mehr" der Betriebe der M+E-Industrie ist dieses Instrument offenbar auch von nicht zu unterschätzender betriebs- und tarifpolitischen Bedeutung. Daß die "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" kein "exotischer Sonderfall" mehr ist, bestätigt auch die Untersuchung von Richter u. a. (2001), in der 300 Unternehmen namentlich ausfindig gemacht wurden, die den TVBesch angewendet haben. Diese Untersuchung belegt auch, daß der TVBesch nicht auf einzelne Wirtschaftsbereiche beschränkt ist, sondern in allen Branchen der Metall- und Elektroindustrie und in nahezu allen Betriebsgrößen angewendet wird. In dem 151 Betriebe umfassenden Sample der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten schriftlichen Befragung sind etwa zur Hälfte mittlere Betriebe unter 500 und große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten vertreten. Die im TVBesch vorgesehene Möglichkeit der selektiven d.h. gruppen- und abteilungs-spezifische Arbeitszeitabsenkung wird nur in einer kleinen Minderheit der Fälle genutzt. Es überwiegt der zur Legitimationssicherung wichtige Aspekt der "Anwendung für alle". Neben eher kurzfristigen Nutzungen gibt es eine Mehrheit von längerfristigen d. h. für 12 Monate und mehr abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen. Im Sample sind auch mehrjähriger und sogar unbefristet abgeschlossene Anwendungen vertreten. Der TVBesch scheint insbesondere in Betrieben genutzt zu werden, in denen ein kooperatives Verhältnis zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten besteht. Die im Tarifvertrag für Konfliktsituationen vorgesehene Einigungsstelle wurde bislang kaum angerufen.

Die Bedeutung des TVBesch darf freilich auch nicht überschätzt werden. Experteninterviews sowohl mit Unternehmensleitungen als auch mit Betriebsräten zeigen deutlich, daß "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" die Entwicklung erfolversprechender Marktstrategien und ein entsprechend langfristiges Investitionsverhalten nicht ersetzen kann. Eine Anwendung des TVBesch schließt mittel- und langfristigen Personalabbau nicht aus. Denn auch während der Laufzeit der auf der Grundlage des TVBesch abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen kann - etwa durch Aufhebungsverträge und die Nutzung der natürlichen Fluktuation - der Personalstand verringert werden. Der überwiegende Teil der Betriebe hatte - dem Branchentrend folgend - zum Zeitpunkt der Befragung (1999) weniger Beschäftigte als bei der ersten Anwendung des TVBesch. In ei-

nem Fünftel der Betriebe war allerdings die Zahl der Beschäftigten 1999 höher als zum Zeitpunkt der ersten Anwendung.

Während es vor der ersten Anwendung des TVBesch in knapp der Hälfte der Unternehmen zu Kurzarbeit oder betriebsbedingten Kündigungen gekommen war, wurden im Jahr nach dem Auslaufen der ersten Betriebsvereinbarung nur in weniger als einem Fünftel aller Betriebe zu diesen Formen der Verminderung des Arbeitsvolumens gegriffen.

Geschäftsleitungen (73 vH) und Betriebsräte (61 vH) werten ihre Erfahrungen mit "beschäftigungssichernder Arbeitszeitabsenkung" überwiegend positiv. Eine negative Bewertung geben weniger als ein Viertel der Geschäftsführungen ab. Die negative Bewertung fällt bei den befragten Betriebsräten mit 6 vH sehr gering aus. Doch wird die Ambivalenz des neuen Instruments auch in dieser Befragung deutlich, da ein Drittel der Betriebsräte sich bei der Bewertung von "beschäftigungssichernder Arbeitszeitabsenkung" unentschieden äußert.

Arbeitgeberverband und Gewerkschaft verfolgen mit dem neuen Instrument des TVBesch unterschiedliche, aber auch übereinstimmende Zielsetzungen. Während Gewerkschaft und Betriebsräten insbesondere am Kündigungsschutz gelegen ist und sie die Einkommensminderungen möglichst vermeiden oder gering halten wollen, streben Unternehmen und Arbeitgeberverbände nach möglichst hohen Kostenentlastungen. Gemeinsam ist Arbeitgeberverband und Gewerkschaft aber das Interesse, "betriebliche Bündnisse für Arbeit" in das Tarifsystem einzubinden und am Beispiel des TVBesch öffentlich die Flexibilität und Wirksamkeit von Flächentarifverträgen zu demonstrieren.

## **5. „Beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung“ aus der Sicht von Geschäftsleitung und Betriebsrat**

Wirtschaftliche Krisensituationen stellen die betrieblichen Entscheidungsträger vor große Herausforderungen. Wenn Unternehmensleitungen Entlassungen ankündigen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze fürchten, sind Konflikte kaum zu vermeiden. Bei der Suche nach Kompromißlösungen kam es auch bei der DASA in Bremen zur Anwendung des TVBesch.

Der Personalleiter beurteilt dessen Anwendung wie folgt:

*”Zur Absicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit war auch die vorübergehende Absenkung der Arbeitszeit ein zielführendes Mittel. Dabei waren wir davon geleitet, (...) für die Marktentwicklung qualifiziertes Personal in unserem Unternehmen zu halten. Mit diesem Weg ist es uns gelungen, den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen, qualifizierte Beschäftigten den Arbeitsplatz zu sichern und mit geringem administrativem Aufwand den zeitlichen Übergang auf einen sich positiv entwickelnden Markt zu gestalten.” (Muscheid u. a. 1999, S. 14)*

Der Betriebsrat sieht die Anwendung des TVBesch als Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen. Nach harten Auseinandersetzungen sieht er darin einen Kompromiss zwischen den Interessen der Geschäftsleitung an Kostensenkung und den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Beschäftigungssicherung. Die Bewertung des Betriebsratsvorsitzenden macht die Ambivalenzen und Konflikte deutlich, die mit der Anwendung der neuen Handlungsoption verbunden sind. Sie zeigt aber auch, dass die ”beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung” sich als strategischer Kompromiss im Rahmen eines ”kritischen Co-Managements” bewährt hat:

*”Durch Inanspruchnahme sogenannter weicher Maßnahmen zum Personalabbau hat sich die Belegschaft auf 2500 Beschäftigte reduziert. Mit Hilfe der Arbeitszeitreduzierung konnte allerdings der ursprüngliche Plan des Unternehmens, den Personalbestand noch drastischer abzubauen und auch Kündigungen auszusprechen, verhindert werden. Gleichwohl war der Personalabbau für uns sehr schmerzhaft. Wir konnten aber mit unseren Betriebsvereinbarungen eine Menge Leute am Standort Bremen halten. Die Begriffe Solidarität und Kollektiv haben in der Belegschaft ihren abstrakten Charakter verloren und wurden in den letzten Jahren wieder mit Leben erfüllt. Entscheidend für die Zustimmung in der Belegschaft war, daß die Kolleginnen und Kollegen erkannten, daß mit der Arbeitszeitreduzierung die Sicherung ihres Arbeitsplatzes erreicht wurde.*

*Auch das Unternehmen hat große Vorteile. Denn es konnte qualifizierte Beschäftigte halten und auch die Altersstruktur der Belegschaft verbessern. Nicht zu unterschätzen ist aus dieser Perspektive auch der soziale Friede im Unternehmen, der durch die Vermeidung von Entlassungen erreicht werden konnte. Hier hätte die Luft gebrannt, wenn es tatsächlich zu betriebsbedingten Kündigungen gekommen wäre. Dann hätten wir den Betrieb stillgelegt.” (Muscheid u. a. 1999, S. 15)*

Nicht nur auf der Ebene von Geschäftsführung und Betriebsrat werden die Vor- und Nachteile einer Anwendung des TVBesch verglichen und bewertet. Auch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wägen ihre Interessen ab und bewerten "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkungen" aus ihrer jeweiligen Perspektive. Welche Faktoren diese Abwägungsprozesse beeinflussen und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DASA am Standort Bremen "beschäftigungssichernde Arbeitszeitabsenkung" bewerten, hat Susanne Dettmer empirisch untersucht und im folgenden Beitrag dargestellt.

## Literatur

- Arbeitgeberverband Gesamtmetall (1995): Geschäftsbericht 1993 – 1995. Köln
- Bach, H.-U., Spitznagel, E. (1994): Modellrechnungen zur Bewertung beschäftigungsorientierter Arbeitszeitverkürzungen. In: IAB-Werkstattbericht Nr. 2, Nürnberg
- Bielenski, H. (1999): Beschäftigungsoptionen der Zukunft: Großer Bedarf an neuen Arbeitsplätzen in Europa – Großes Interesse an ungewöhnlichen Arbeitsformen. Erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung in allen 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und Norwegen. München: Infratest Burke Sozialforschung
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R., Trinczek, R. (2000): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Leverkusen: Leske + Budrich
- Hartz, P. (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt: Campus
- Hartz, P. (1996): Das atmende Unternehmen. Frankfurt: Campus
- Heidemann, W. (1999): Beschäftigungssicherung. Analysen und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung
- Herrmann, C., Promberger, M., Singer, S., Trinczek, R. (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin: sigma
- Hickel, R.; Kurtzke, W. (1997): Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung – Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. In: WSI-Mitteilungen, H. 2/1997, S. 98-111.

- Hielscher, V., Hildebrandt, E. (1999): Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibler Arbeitszeiten auf die Lebensführung. Berlin: sigma
- Jeschull, G. (2001): Modelle von Teilzeitarbeit für Lehrkräfte in Brandenburg. In: WSI-Mitteilungen H. 4/2001, S. 265-270.
- Jürgens, K., Reineke, K. u. a. (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der Volkswagen AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern. Berlin: sigma
- Leipert, C. Die heimlichen Kosten des Fortschritts. Wie Umweltzerstörung das Wirtschaftswachstum fördert. Frankfurt: Fischer 1989
- Loske, R. u. a.; Bund, Misereor (Hg) 1996: Zukunftsfähiges Deutschland. Basel: Birkhäuser
- Meinhardt, V., Stille, F., Zwiener, R. (1994): Weitere Arbeitszeitverkürzungen erforderlich. Zum Stellenwert des VW-Modells. In: Wirtschaftsdienst 73 (1993), S. 639-644
- Müller, H.-E.; Martin, A. (2000): Beschäftigen statt entlassen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Muscheid, J., Richter, G., Schnecking, W., Siemers, B., Spitzley, H. (1999): Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. In: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (Hg): Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. Bremen 1999, S. 5-58
- Promberger, M., Rosdücher, J., Seifert, H., Trinczek, R. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. Berlin: sigma.
- Promberger, M., Rosdücher, J., Seifert, H., Trinczek, R. (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung. Berlin: Sigma
- Richter, G., Schnecking, W., Spitzley, H. (2001): Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitverkürzung – Soziale Voraussetzungen und Folgen der betrieblichen Anwendung beschäftigungssichernder Flächentarifverträge in der deutschen Metall- und Elektroindustrie (Forschungsbericht). Bremen: Manuskript
- Scherhorn, G. Die Unersättlichkeit der Bedürfnisse und der kalte Stern der Knappheit. In: B. Biervert, M. Held (Hg): Das Naturverständnis der Ökonomik. Frankfurt/M., New York 1994, S. 224-240 1994
- Seifert, H. (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz. In: WSI-Mitteilungen H. 7/2000, S. 437-443
- Seifert, H.; Trinczek, R. (2000): Tarifkonzept und Betriebswirklichkeit des VW-Modelltarifvertrags. In: Hildebrandt, E. in Zusammenarbeit mit Linne, G. (Hg): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: sigma.
- Seifert, H. (2001): Betriebliche Vereinbarungen zu Beschäftigung und Wettbewerb – Ein neuer tarif- und betriebspolitischer Ansatz. In: Abel, J. u. a. (Hg) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. München, Mering: Hampp, S. 187-199.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Berlin

- Spitzley, H. (1998): Arbeitszeit und plurale Ökonomie - Handlungsoptionen für eine zukunftsfähige Gesellschaft. In: Bierter, W., Winterfeld, U. v. (Hg): Zukunft der Arbeit - welche Arbeit? Basel, Boston, Berlin 1998
- Spitzley, H. (2000 a): Zeit gewinnen – Bündnisse für Arbeit und Lebensqualität. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4 / 2000, S. 217–226
- Spitzley, H. (2000 b): Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitgestaltung als Positiv-Summen-Spiel. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft H. 2/2000, S. 67-75

**Ambivalenzen der Bewertung von betrieblichen  
Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung  
- Eine Befragung von Beschäftigten am Beispiel der DASA in Bremen -  
*Susanne Dettmer***

**Kontaktadresse:**

*Susanne Dettmer, Freie Universität Berlin,  
Habelschwerdter Allee 45, 14195 Berlin  
Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie  
Tel.: (030) 838-55765  
e-mail: [sdettmer@zedat.fu-berlin.de](mailto:sdettmer@zedat.fu-berlin.de)*

## **Gliederung**

### **1. Einleitung**

### **2. Betriebliche Arbeitszeitabsenkungen bei der DASA in Bremen**

2.1 Der Konzentrationsprozess in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie

2.2 Einführung einer „Wettbewerbsinitiative“ („DOLORES“)

2.3 Art und Umfang der betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen

### **3. Problemstellung und konzeptioneller Rahmen der Untersuchung**

3.1 Problemstellung und Stand der Forschung

3.2 Fragestellungen der Untersuchung

3.3 Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung

### **4. Methodische Vorgehensweise und Ablauf der Untersuchung**

4.1 Methodische Vorgehensweise

4.2 Durchführung der Untersuchung

4.3 Das Sample

4.4 Die Auswertungsmethodik

### **5. Die Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen aus Sicht der Beschäftigten**

5.1 Bewertungsformen der betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen

5.1.1 Uneingeschränkte Akzeptanz

5.1.2 Eingeschränkte Akzeptanz

5.1.3 Ablehnung

5.2 Wichtige Einflussfaktoren für die Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen

5.2.1 Differenzielle Betroffenheit nach Arbeitsbereich und Arbeitssituation

5.2.2 Veränderungen der Leistungsdichte und des Arbeitsklimas

5.2.3 Alters- und biographieabhängige Bilanzen

5.2.4 Geld-Zeit-Orientierungen und Arbeitszeitpräferenzen

### **6. Zusammenfassung und Schlussbetrachtungen**

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

6.2 Schlussbetrachtungen

## **Anhang *nicht in der Adobe Version***

Beschäftigungssicherungstarifvertrag

Beschäftigungssicherungsabkommen (Betriebsvereinbarung)

Interviewleitfaden

## 1. Einleitung

Seit der ersten Hälfte der 80-er Jahre nahm die Zahl der erwerbslosen Personen in Deutschland von ca. zwei Millionen auf zur Zeit fast vier Millionen zu. Der wachsenden Arbeitslosigkeit sollte bereits in den 80-er Jahren durch die tariflich vereinbarten kleinschrittigen Arbeitszeitverkürzungen mit dem Ziel der 35-Stunden-Woche entgegengewirkt werden. Zu den Arbeitszeitverkürzungen gehörten auch die Regelungen über den Vorruhestand sowie die Ausweitung der Teilzeitarbeit. Beide Formen der Arbeitszeitverkürzung standen in der öffentlichen Debatte unter beschäftigungspolitischen Vorzeichen. Diese schrittweise Verkürzung der Regelarbeitszeit hat dazu beigetragen, die vorhandene Arbeit auf eine größere Zahl von Personen zu verteilen; welches Ausmaß die Beschäftigungswirkung allerdings genau hatte, ist umstritten. Seifert (1993) geht z.B. davon aus, dass ein gutes Fünftel des im Zeitraum von 1985 bis 1990 erzielten Beschäftigungszuwachses auf das Konto von Arbeitszeitverkürzungen geht.

Mit der Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit wurden in den achtziger Jahren zugleich erstmals tarifvertragliche Rahmenregelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung geschaffen, indem den Betrieben eigene Freiräume zur Umsetzung der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen eingeräumt wurden. Während der Prozess weiterer tariflicher Arbeitszeitverkürzungen (mit vollem Lohnausgleich) 1990 mit der Einführung der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie<sup>16</sup> ins Stocken geraten ist, hat die Flexibilisierung der Arbeitszeit seither immer mehr an Dynamik gewonnen. Eine Variabilisierung der Arbeitszeiten im Sinne einer Anpassung der individuellen Arbeitszeiten an die Produktionszyklen sowie an konjunkturelle Zyklen ermöglicht den Unternehmen einen effektiveren Personaleinsatz und eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Als Hintergrund dieser Flexibilisierungsdynamik sind zum einen zu nennen: die veränderten Produktionskonzepte der Unternehmen mit einer Abkehr vom fordistischen Produktionsmodell, der Einsatz neuer Techniken und die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors sowie der verstärkte Konkurrenzdruck durch die Globalisierung der Märkte (vgl. z.B. Seifert/Welsch 1999, Dombois 1999). Zum anderen spielen aber auch veränderte Ansprüche der Arbeitnehmer/innen an die Erwerbsarbeit eine Rolle (vgl. z.B. Baethge 1994).

Die wirtschaftliche Rezession in der ersten Hälfte der neunziger Jahre hatte einen weiteren „Flexibilisierungsschub“ in der Tarifpolitik zur Folge. Als Reaktion auf die Rezession, die bereits vielfach zu Entlassungen geführt hatte, räumten die Tarifparteien Möglichkeiten des Abweichens von tariflichen Standards durch tarifliche Öffnungsklauseln, Beschäfti-

gungssicherungstarifverträge und Härtefallklauseln ein (vgl. Bispinck 1997). Betriebe wurden hierdurch in die Lage versetzt, Betriebsvereinbarungen über spezifische Anpassungen ihrer Arbeitszeiten abzuschließen, die nicht mehr mit vollem Lohnausgleich verbunden waren. Diese Betriebsvereinbarungen zielen in der Mehrheit auf Kostensenkungen und Effektivitätszuwächse durch Anpassungen der Arbeitszeit und/oder der Arbeitsorganisation mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung ab. Diese Entwicklung stellt eine Verstärkung der betrieblichen Ebene im Verhältnis zur Regelungsebene des Flächentarifvertrags dar und wird auch als „Verbetrieblichung der Tarifpolitik“ bezeichnet.

Eine Art Vorbildfunktion für diese Entwicklung in der Tarifpolitik hatte die Volkswagen AG, bei der erstmals zum 1.1.1994 auf der Grundlage des Haustarifvertrags eine beschäftigungssichernde Arbeitszeitreduzierung ohne vollen Lohnausgleich eingeführt wurde.<sup>17</sup> Dabei verkürzte sich die durchschnittliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer bis auf 28,8 Stunden pro Woche und das durchschnittliche Jahreseinkommen reduzierte sich in der Spitze um 16%. Der Umfang der Arbeitszeitreduzierungen wurde werksspezifisch und flexibel gehandhabt. Im Gegenzug wurde eine allgemeine Beschäftigungsgarantie für die Laufzeit des Vertrages ausgesprochen und die drohende Entlassung von 30.000 Beschäftigten konnte abgewendet werden.<sup>18</sup> Während der konjunkturellen Hochphase in den Folgejahren wurden die durchschnittlichen Arbeitszeiten wieder erhöht und die Produktion in den Werken der Volkswagen AG konnte auf diese Weise ohne personelle Engpässe erweitert werden, was wohl ohne die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung so nicht möglich gewesen wäre.<sup>19</sup> Viele andere Betriebsvereinbarungen folgten auf der Grundlage des 1994 in allen Tarifbezirken der Metall- und Elektorindustrie abgeschlossenen Beschäftigungssicherungsvertrags diesem „VW-Modell“.

Es steht wohl außer Zweifel, dass durch betriebsspezifische Anpassungen der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation eine Reduktion der Personalkosten sowie Effektivitätssteigerungen erzielt werden können. Auf Arbeitnehmerseite kommt es jedoch oftmals zu Leistungsverdichtung und zu Einbußen bei Einkommen sowie zu Verschlechterungen hinsichtlich der Planbarkeit von Umfang und Lage der Arbeitszeiten. Es ist deshalb fraglich, ob auf Arbeitnehmerseite der Nutzen dieser Bündnisse ähnlich deutlich ausfällt wie

---

<sup>16</sup> Zur betrieblichen Umsetzung der 35-Stunden-Woche und zum Ausbau betrieblicher Systeme flexibler Arbeitszeiten vgl. Herrmann et al. 1999; weitere Analysen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten vgl. z.B. Bispinck 1997, Bosch 1996, Keller/Seifert 1997, Lindecke/Lehndorf 1997

<sup>17</sup> Der Haustarifvertrag zur Arbeitszeitreduzierung wurde 1994 zunächst auf ein Jahr befristet eingeführt und seitdem immer wieder verlängert.

<sup>18</sup> Detaillierte Darstellungen des VW-Modells bei Promberger et al. 1996, 1997, Hartz 1994, Peters 1994

auf Unternehmensseite, denn den Konzessionen der Arbeitnehmer stehen Zusagen des Arbeitgebers zur Beschäftigungssicherung gegenüber, die z.B. im Konkursfall nicht garantiert werden können. Es könnte zudem die Gefahr bestehen, dass Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung als „Vehikel“ für Rationalisierungsoffensiven des Arbeitgebers genutzt werden. Wie eigentlich bewerten betroffene Arbeitnehmer/innen selber die Zugeständnisse im Rahmen von Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung?

In diesem Beitrag soll eine Überprüfung dieser Frage anhand einer Beschäftigtenbefragung bei der Daimler-Chrysler Aerospace Airbus AG (DASA)<sup>20</sup> am Standort Bremen vorgenommen werden. Dabei geht es um die Bewertung der durchgeführten betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen sowie um wesentliche Einflussfaktoren für die Bewertung der Maßnahmen. Empirische Grundlage der Untersuchung sind 36 qualitative Interviews mit Beschäftigten aus unterschiedlichen beruflichen Statusgruppen. Finanziert wurde das Projekt von der Universität Bremen.

Dieser Bericht beginnt mit einer Schilderung der wirtschaftlichen Ausgangssituation der DASA. Zunächst wird in aller Kürze der Konzentrationsprozess in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie beschrieben, der den Hintergrund für die grundlegenden Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen Mitte der 90er Jahre darstellt. Eine Verschlechterung der aktuellen Marktlage führte zu einer zusätzlichen Wettbewerbsinitiative („DOLORES“), die schließlich zu den Arbeitszeitabsenkungen bei der DASA führten. Anschließend werden die Regelungsinhalte des unternehmensweiten Abkommens zur Beschäftigungssicherung sowie die betrieblichen Vereinbarungen von 1995-1997 zur standortspezifischen Umsetzung des Abkommens erläutert. Im dritten und vierten Abschnitt geht es um Fragestellung, Konzeption sowie um methodische Aspekte der Untersuchung. Der fünfte Abschnitt beschäftigt sich mit den Befunden zur Akzeptanz der Arbeitszeitabsenkungen, wobei zunächst die vorgefundenen Akzeptanzmuster vorgestellt werden. Anschließend stehen die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Akzeptanz der Arbeitszeitabsenkungen im Mittelpunkt.<sup>21</sup> Der letzte Abschnitt beinhaltet eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse. In einigen Schlussfolgerungen werden Kriterien für die Akzeptanz betrieblicher Arbeitszeitanpassungen abgeleitet. Der Beitrag endet mit einem kurzen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung von „betrieblichen Bündnissen für Arbeit“.

---

<sup>19</sup> Zu ökonomischen Aspekten (aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht) von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen vgl. z.B. Spitzley 2000; Bach/Spitznagel 1994

<sup>20</sup> Im Dezember 1999 wurde das Unternehmen im Rahmen eines europäischen Zusammenschlusses umbenannt. Seitdem heißt das Unternehmen „EADS“ (European Aeronautic Defence and Space Company).

<sup>21</sup> Weitere Auswertungen der Beschäftigteninterviews werden im Rahmen einer Dissertation vorgenommen.

## **2. Betriebliche Arbeitszeitabsenkungen bei der DASA in Bremen.**

### **2.1 Der Konzentrationsprozess in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie**

In den letzten Jahrzehnten fand in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie ein stetiger wirtschaftlicher Konzentrationsprozess statt, der auch mit einer grundlegenden Reorganisation betrieblicher Strukturen verbunden war.<sup>22</sup> In den Jahren 1987/1988 wurde MBB und deren Tochter Deutsche Airbus GmbH durch den damaligen Daimler-Benz-Konzern unter dem Dach der Deutschen Aerospace AG (DASA) zusammengeführt. Von Beginn des Jahres 1993 an befand sich auch die Deutsche Aerospace Airbus GmbH (DA), die den deutschen Produktionsanteil im Rahmen des europäischen Airbus-Programms ausführt, im Besitz der DASA (vgl. Rosenthal 1996). Die Fusion von Daimler-Chrysler Aerospace AG, CASA (Spanien) und Aerospatiale Matra S.A. (Frankreich) im Dezember 1999 zu einem europäischen Airbus-Konsortium unter dem Dach der EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) dokumentiert den letzten Stand dieses wirtschaftlichen Konzentrationsprozesses. Mit einer Gesamtbelegschaft von 96.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von zusammengerechnet rund 21 Milliarden EUR gehört die EADS nun zu den drei größten Luft- und Raumfahrtunternehmen der Welt.<sup>23</sup> Bereits seit der Übernahme des deutschen Airbus-Produktionsanteils durch den damaligen Daimler-Benz Konzern (1993) befand sich das Unternehmen in einem grundlegenden Reorganisationsprozess. Dies geschah auch vor dem Hintergrund abnehmender staatlicher Subventionen für die deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie sowie zurückgehender Aufträge im Militärbereich. Zusätzlich stagnierte in dieser Zeit die Nachfrage im zivilen Flugzeugbau, weil sich die Fluggesellschaften Anfang der 90er Jahre einen erbitterten Preiskampf lieferten, wodurch die finanziellen Spielräume für den Erwerb neuer Flugzeuge sehr gering waren. Als wesentliche Einflussgrößen auf die Erteilung von Bestellungen neuer Verkehrsflugzeuge sind das weltwirtschaftliche Wachstum, das Alter der Flugzeugflotte und der Ladefaktor (Quotient aus der absoluten Auslastung der Sitzplätze und der zur Verfügung stehenden Kapazität an Sitzplätzen) anzusehen (vgl. Schmidt 1997, S.227 ff).

---

<sup>22</sup> Zur Geschichte des Flugzeugbaus in Bremen (vgl. Projektgruppe Betriebsgeschichte 1989)

<sup>23</sup> Zu näheren Informationen über das neu entstandene europäische Unternehmen vgl. <http://www.eads.de> oder <http://www.daimlerchrysler.de/news/top/t91202>

Im Rahmen der Absatzkrise Anfang der 90er Jahre verschärfte sich auch die Konkurrenz unter den großen Flugzeugherstellern Boeing und Airbus. Beide Unternehmen legten unabhängig voneinander Effizienzsteigerungsprogramme auf, um ihre Kosten innerhalb kürzester Zeit zu reduzieren. Bei Airbus sollten die Kosten zwischen 1993 und 1998 um 30% und die Durchlaufzeiten (Zeit zwischen Auftragserteilung und Auslieferung) um 50% reduziert werden; gleichzeitig sollten auch die Entwicklungszeiten reduziert werden, um Kundenwünsche schneller entsprechen zu können.<sup>24</sup>

Bei DASA am Standort Bremen führte dies bereits 1994 zu Kurzarbeit sowie 1995 (zusätzlich) erstmals zu einer beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung auf 33,5 Stunden pro Woche (die näheren Einzelheiten über Umfang und Art der Arbeitszeitabsenkung werden in Punkt 2.3 erläutert).

## **2.2 Einführung eines Marktanpassungskonzepts („DOLORES“)**

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Maßnahmen zur Kostenreduzierung durch Arbeitszeitabsenkung ohne Lohnausgleich ließ die Konzernleitung von einer unternehmensinternen Arbeitsgruppe und der Unternehmensberatung McKinsey ein Kostensparkonzept erarbeiten, das den Namen „DOLORES“ (Dollar low rescue) erhielt. Ausgangspunkt dieser Initiative war ein zeitweise sehr niedriger Dollarkurs mit einem Tiefstand von DM 1,38 im Jahr 1996.<sup>25</sup> Ziel des Konzeptes war es, die ursprünglich gesteckten Ziele der Kostenreduzierung und der Durchlaufzeitenreduzierung auch bei einem Dollarkurs von DM 1,35 erreichen zu können. Neben den bereits erwähnten Absatzproblemen, den sich zuspitzenden internationalen Wettbewerbsbedingungen und den erhöhten Renditeerwartungen der Aktionäre (die angestrebte Rendite wurde von der Konzernleitung mit 12% festgelegt) verschärfte also ein niedriger Dollarkurs die angestrebten Sparziele des Unternehmens. Durch die geplante Umsetzung von „DOLORES“ sollten die ohnehin geplanten Rationalisierungsmaßnahmen verstärkt werden, indem nun eine Reduzierung der Produktionskosten um ein Drittel sowie eine Reduzierung der Durchlaufzeiten um die Hälfte realisiert werden sollte. Standortübergreifend bedeutete das für Airbus zusätzliche Einsparungen von 450 Millionen DM. Der „DOLORES-Plan“ sah zur Realisierung dieser Ziele eine deutliche Reduzierung der Personalkapazitäten vor, der für den Standort Bremen besonders schmerzhaft ausfiel, da zu dieser Zeit die Nachfrage für den hier produzierten großen Flugzeugtyp gering war.

---

<sup>24</sup> Diese Informationen stammen aus den Expertengesprächen mit dem Betriebsrat. Die Angaben entsprechen der internen operativen Planung 1993-98.

<sup>25</sup> Geschäfte im Flugzeubau werden generell in Dollar abgewickelt, so dass bei einem sehr niedrigen Dollarkurs Wechselkursverluste entstehen. 1992 verkaufte der Bund seinen Anteil

Deshalb stand zwischenzeitlich ein erheblicher Personalabbau zur Diskussion: In einer anfänglichen Variante sollten die Beschäftigtenzahlen von 3500 auf 700 reduziert werden. Die hohe Personalreduzierung hätte nicht allein durch „sozialverträglichen Arbeitsplatzabbau“ erreicht werden können und betriebsbedingte Kündigungen wären unvermeidbar gewesen (vgl. Muscheid et al. 1999). Eine derart verringerte Personalzahl hätte zudem die Existenz des Standorts Bremen in Frage gestellt. Nach erheblichen Konflikten zwischen den Betriebsparteien und nach standortübergreifenden Demonstrationen der Belegschaften wurde die Einigungsstelle angerufen. Der in diesem Rahmen ausgearbeitete Interessenausgleich und Sozialplan vom 19.07.1996 hatte weitere Anpassungen des geplanten Personalabbaus zur Folge.

Für den Standort Bremen bedeutete dies folgendes: Die Personalplanung sah bis Ende 1998 eine Reduzierung des Personals um ca. 1000 Personen (von ca. 3000 auf ca. 2000 Beschäftigte) vor. Zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen sollte die Arbeitszeit auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (TVBesch) für alle Beschäftigten ohne Lohnausgleich zeitlich befristet abgesenkt werden. Im Gegenzug wurden wiederum betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

Am Standort Bremen gab es insgesamt drei Jahre lang Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung (1995/1996/1997). Sich ab 1997 positiv verändernde Marktbedingungen und ausdauernde Verhandlungen zwischen Standortleitung und Betriebsrat machten differenzierte Personalanpassungsstrategien möglich, so dass anstatt der vorgesehenen nur knapp 2000 Arbeitsplätze ca. 2500 Arbeitsplätze am Standort Bremen gehalten werden konnten. Auf betriebsbedingte Kündigungen wurde verzichtet und der Personalabbau konnte geringer ausfallen als zunächst geplant.

---

von 20 v.H. an der Deutschen Airbus GmbH an die DASA, die seitdem das Wechselkursrisiko alleine trägt (vgl. Rosenthal 1996, S:167).

### 2.3 Art und Umfang der betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen

Das 1994 zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat der DASA vereinbarte „Beschäftigungssicherungsabkommen“ war eines der frühesten unternehmensweiten Abkommen auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (TVBesch) in der Metallindustrie (vgl. auch Herrmann et al. 1999, S. 119). Der Beschäftigungssicherungstarifvertrag wurde hier im Rahmen weitreichender Maßnahmen zur Rationalisierung und Umstrukturierung angewandt.<sup>26</sup> Das unternehmensweite Beschäftigungssicherungsabkommen beinhaltet folgende Kernelemente (vgl. Abkommen im Anhang):

- (1) Sozialverträglicher Abbau von unternehmensweit jeweils 1000 Mitarbeitern in den Jahren 1995, 1996 und 1997,
- (2) Ausschluss des Wirksamwerdens von betriebsbedingten Kündigungen bis zum 31. Dezember 1997,
- (3) Vorziehen der tarifierten 35 Stunden–Woche mit Einkommensausgleich,
- (4) vorübergehende Absenkung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit um 1,5 Stunden mit entsprechender Einkommenskürzung,
- (5) Durchführung von Kurzarbeit für das Jahr 1995.

Die Anpassung dieses unternehmensweiten Abkommens an die unterschiedlichen Bedingungen der einzelnen Standorte erfolgte über standortspezifische Betriebsvereinbarungen.

In Bremen wurden zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen zum 1. Januar 1995 qua Betriebsvereinbarung folgende Regelungen wirksam:

- (a) Die in der Metallindustrie bereits vereinbarte tarifliche Arbeitszeitverkürzung von 36 auf 35-Stunden in der Woche (mit Lohnausgleich) wurde vorgezogen und gleichzeitig reduzierte man die Arbeitszeit um weitere 1,5 Stunden wöchentlich ohne Lohnausgleich (auf der Grundlage des Beschäftigungssicherungstarifvertrags).
- (b) Diese Arbeitszeitreduzierung von insgesamt 2,5 Stunden wurde in Form einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeitabsenkung auf 33,5 Stunden realisiert.

---

<sup>26</sup> Wie sich bei Befragungen von Betriebsräten in der Metall- und Elektroindustrie gezeigt hat, nutzen größere Betriebe den Beschäftigungssicherungstarifvertrag eher mittel- bis längerfristig und im Kontext weiterreichender Rationalisierungs-, Umstrukturierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen (die häufigsten Zeiträume sind 12 und 24 Monate) während bei kleineren Betrieben eher eine Nutzung als kurzfristiges Krisenreaktionsinstrument festzustellen ist. So haben in dieser repräsentativen Befragung knapp zwei Drittel der Betriebe mehr als 12 Monate eine entsprechende Übereinkunft, wobei hier entsprechend die Großbetriebe dominieren (Herrmann et al. 1999, S. 116).

- (c) Die monatlichen Bezüge blieben dabei unverändert, denn die Absenkung der Arbeitszeit wurde mit einer entsprechenden Kürzung des Weihnachtsgeldes um 57% ausgeglichen.
- (d) Die Betriebsvereinbarung galt für alle Beschäftigten mit Ausnahme der Auszubildenden. Für die Teilzeitbeschäftigten galt die Arbeitszeitverkürzung nur insoweit, als ihre individuelle Arbeitszeit oberhalb der betrieblich reduzierten Arbeitszeit lag.

Für das Jahr 1996 gab es eine erneute Betriebsvereinbarung zur Umsetzung und zur Anpassung des unternehmensweiten Beschäftigungssicherungsabkommens. Die Vereinbarung sah für dieses Jahr folgendes vor:

- (a) Eine Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit um 1 Stunde (auf 34 Stunden).
- (b) Auch diese Arbeitszeitabsenkung fand in Form einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeitreduzierung statt.
- (c) Wie im Jahr zuvor wurde die Arbeitszeitreduzierung mit dem Weihnachtsgeld verrechnet. Vom vollen Weihnachtsgeld wurden diesmal 22,8% abgezogen.
- (d) Die Vereinbarung galt für alle Beschäftigten des Betriebes mit Ausnahme der Auszubildenden. Auch Teilzeitbeschäftigte mit einer individuellen Arbeitszeit unterhalb der reduzierten kollektiven Arbeitszeit (aber oberhalb der Sozialversicherungsgrenze) wurden diesmal nicht ausgenommen.

Für 1997 wurde erneut eine Arbeitszeitreduzierung vereinbart. Betriebsbedingte Kündigungen sollten dadurch bis zum 31.12.98 ausgeschlossen werden. Diese Arbeitszeitreduzierung beinhaltete im Einzelnen:

- (a) Eine Absenkung der Arbeitszeit um 0,9 Stunden.
- (b) Die Arbeitszeitreduzierung wurde wiederum mit dem Weihnachtsgeld verrechnet, was diesmal einer Kürzung des vollen Weihnachtsgeldes um 21% entsprach.
- (c) Diese Arbeitszeitabsenkung wurde aber anders als bei den vorhergehenden Regelungen in Form einer unregelmäßigen Arbeitszeitreduzierung durch freie Zeit im Block realisiert. Dieses Modell führte somit zu sieben zusätzlich arbeitsfreien Tagen für die Belegschaft, die als sogenannte „Brückentage“ zwischen ohnehin arbeitsfreien Feiertagen platziert wurden.
- (d) Die Geltung der Vereinbarung blieb gegenüber dem Jahr 1996 ebenfalls unverändert.

Die ursprünglich auch für das Jahr 1998 geplante Arbeitszeitabsenkung konnte wieder zurückgenommen werden, denn gegen Ende des Jahres 1997 hatte sich die Marktlage bereits wieder deutlich verbessert und der ursprünglich geplante (restliche) Personalabbau war nun nicht mehr nötig.

### **3. Problemstellung und konzeptioneller Rahmen der Untersuchung**

#### **3.1 Problemstellung und Stand der Forschung**

Der 1994 in der Metallindustrie vereinbarte Beschäftigungssicherungstarifvertrag<sup>27</sup> (TVBesch) ermöglicht Betrieben die tarifliche Regelarbeitszeit auf bis zu 30 bzw. 29 Stunden pro Woche ohne Lohnausgleich abzusenken. In Übereinkunft von Betriebsrat und Management konnte zunächst sowohl für alle Beschäftigten eines Betriebes ohne Lohnausgleich und mit Beschäftigungsgarantie als auch für einen Teil der Beschäftigten mit gestaffeltem Lohnausgleich aber ohne generelle Beschäftigungsgarantie die Arbeitszeit verkürzt werden (vgl. Rosdücher/Seifert 1994). Der Tarifvertrag wurde nach Auslaufen zum 31.12.95 immer wieder verlängert und hat bis heute Gültigkeit. Bei den Verlängerungen entfiel die Möglichkeit des Teillohnausgleichs und dafür gilt nun in jedem Fall die Beschäftigungsgarantie (vgl. Seifert 1999). Betriebsvereinbarungen auf Grundlage dieses Tarifvertrags verknüpfen eine Arbeitszeit- und Entgeltreduzierung mit einer Beschäftigungsgarantie für den Geltungszeitraum der jeweiligen Betriebsvereinbarung.

Über die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung liegen keine genauen aktuellen Zahlen vor. Das WSI hat jedoch in den Jahren 1997/1998 eine repräsentative Betriebsrätebefragung durchgeführt, wonach 24,3% der privatwirtschaftlichen Betriebe mit Betriebsrat in Deutschland angaben, in den letzten drei Jahren Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen zu haben. (In der Metallindustrie waren solche Vereinbarungen mit 32,3% noch häufiger.)<sup>28</sup> Darunter hatten 10% eine Betriebsvereinbarung über Arbeitszeitreduzierungen ohne Lohnausgleich abgeschlossen (WSI-Projektgruppe 1998). In einer zweiten Welle der WSI-Betriebsrätebefragung von 1999/2000 haben bereits knapp 30% aller privatwirtschaftlichen

---

27

Seit 1994 wurden in allen Tarifbezirken der Metall- und Elektorindustrie Beschäftigungssicherungstarifverträge abgeschlossen und (modifiziert) verlängert. In den östlichen Tarifbezirken gibt es seit 1997 entsprechende Tarifverträge (vgl. Richter et al. 2000).

<sup>28</sup> Hierunter sind größere Betriebe in der Mehrzahl, aber auch mittlere und kleinere Betriebe haben derartige Vereinbarungen getroffen.

Betriebe mit Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung vereinbart. Dabei dominieren Vereinbarungen zur Gestaltung der Arbeitszeit (82% aller Vereinbarungen haben die Arbeitszeit zum Regelungsgegenstand), wobei sich jedoch der Anteil von Arbeitszeitreduzierungen ohne Lohnausgleich aufgrund des konjunkturellen Aufschwungs in den Jahren 1999/2000 verringert hat (Seifert 2000).<sup>29</sup> Gleichwohl sind Regelungen zur Arbeitszeitreduzierungen durch Freizeitausgleich für Mehrarbeit, Einführung von Altersteilzeit, Abbau von Mehrarbeit und Ausweitung von Teilzeit gegenüber Arbeitszeitverlängerungen in der Mehrheit (vgl. Seifert 2000).

Die WSI-Befragung macht deutlich, dass Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung weit verbreitet sind (dies gilt auch für Betriebsvereinbarungen auf Grundlage des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung) und dass eine entsprechend hohe Beschäftigtenzahl von spezifischen Anpassungen der Arbeitszeitgestaltung betroffen ist. Wie diese Beschäftigten selber entsprechende Vereinbarungen bewerten und welche Auswirkungen Arbeitszeitreduzierungen auf die Arbeitsabläufe und auf das Privatleben der Beschäftigten haben, dies sind Fragen, denen bisher nur wenig nachgegangen wurde.

Zunächst ist die Untersuchung von Promberger, Rosdücher, Seifert und Trinczek (1996, 1997) zu nennen, die sich mit der Akzeptanz sowie mit sozial-ökonomische Folgen der Arbeitszeitreduzierungen bei der Volkswagen AG und der Ruhrkohle AG befasst. Die Ergebnisse basieren sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Daten (Fragebogenerhebung und Leitfadenterviews), wobei der Schwerpunkt der Untersuchung auf dem quantitativen Teil liegt. Zur Ergänzung und zur Interpretation der Fragebogenergebnisse wurden aber auch leitfadengestützte Interviews hinzugezogen. Die Autoren liefern repräsentative Daten zum Ausmaß der Akzeptanz, zu Einflussfaktoren auf die Akzeptanz sowie zu den Auswirkungen der durchgeführten Arbeitszeitreduzierungen. Die subjektiven Interpretationen der Beschäftigten werden hingegen nicht gleichermaßen ausführlich behandelt. Auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren werden kaum aufgezeigt, da die quantitativ erhobenen Faktoren isoliert ausgewertet und betrachtet werden.

Eine Untersuchung von Jürgens & Reinecke (1998) zu Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche auf die familiäre Lebensführung der Beschäftigten bei Volkswagen geht mit Hilfe von qualitativen Interviews detaillierter auf die jeweilige Arbeits- und Lebenssituation der Befragten ein; sie beschränkt sich jedoch ausschließlich auf Beschäftigte mit Familie – also mit Partner bzw. Partnerin und mit mindestens einem Kind. Ein nicht unerheblicher Teil der Belegschaft eines Betriebes lebt jedoch als Single oder in einer Partnerschaft ohne Kinder.

---

<sup>29</sup> Zur Verbreitung betrieblicher Bündnisse für Arbeit vgl. auch Heidemann 1999; Ackermann/Vollmer 1999; Herrmann et al. 1999; Müller/Martin 2000

Die Auswirkungen von beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen auf das Privatleben sowie deren Bewertungen in diesen Personengruppen werden in der Untersuchung von Jürgens & Reinecke nicht erfasst.

In einer dritten Beschäftigtenbefragung zum „VW-Modell“ von Hielscher & Hildebrandt (1999) geht es um die Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung und bezieht sich vor allem auf den Zusammenhang von Lebensführung und Nachhaltigkeit. Hier stehen weniger die Zusammenhänge für die Akzeptanz der Arbeitszeitverkürzungen im Vordergrund, sondern es geht vor allem um ökologisch relevante Aspekte der Arbeitszeitverkürzungen und um Fragen der Lebensqualität (vgl. Hielscher & Hildebrandt 1999).

Untersuchungen zur Akzeptanz von „beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen“ in anderen Unternehmen als der Volkswagen AG und Ruhrkohle AG liegen bisher nicht vor.

Anknüpfend an die oben genannten Untersuchungen bei Volkswagen und Ruhrkohle ergeben sich weitergehende Fragen im Zusammenhang mit der Bewertung von betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen, die im folgenden erläutert werden.

### **3.2 Fragestellungen der Untersuchung**

Die weitgehend positive Bilanzierung der „beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen“ auf Seiten der Beschäftigten bei Volkswagen hing auch mit der potentiellen Bedrohung vieler Arbeitsplätze in Folge einer Absatzkrise des Unternehmens zusammen (vgl. Promberger et al. 1996,1997). Trotz der schwierigen Absatzsituation bei der DASA war der Mutterkonzern (Daimler-Chrysler AG) wirtschaftlich nicht angeschlagen, sondern meldete im Gegenteil zum Zeitpunkt der Arbeitszeitreduzierungen sogar Rekordumsätze. Eine wichtige Fragestellung lautet deshalb: in welcher Weise wirkte sich dieser Umstand auf die Akzeptanz der Arbeitszeitabsenkungen bei der DASA aus?

Die zweite Fragestellung bezieht sich auf die Einflussfaktoren und die subjektiven Interpretationsmuster der Befragten im Zusammenhang mit der Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen. Dabei sollen nicht nur wichtige Einflüsse auf die Akzeptanz herausgearbeitet werden, sondern es sollen auch die bisher vernachlässigten Überschneidungen und Zusammenhänge zwischen den Einflüssen aufgezeigt werden. Wichtige Auswertungsdimensionen stellen neben der potentiellen Betroffenheit durch Entlassungen auch Veränderungen in der Leistungsdichte und des Arbeitsklimas sowie subjektive „Geld-Zeit-Orientierungen“ der Beschäftigten dar. Auch soll gefragt werden, ob das Alter und der Arbeitsbereich bzw. die Arbeitssituation mit der potentiellen Betroffenheit der Beschäftigten von Entlassungen zusammenhängen und die Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen durch die Beschäftigten beeinflussen. Die sehr komplexen „Geld-Zeit-Orientierungen“ der Befragten nehmen einen besonderen Stellenwert bei den Auswertungsdimensionen ein, denn daran zeigt sich, ob die Arbeitszeitabsenkungen den persönlichen Prioritäten entsprechen bzw. entgegenstehen.

Genauer formuliert ist hier das biographisch bedingte Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit sowie von Einkommen und Konsum angesprochen. Denn der Umfang der Arbeitszeit beeinflusst nicht nur die Einkommenshöhe, sondern ist zusammen mit der Lage und Flexibilität der Arbeitszeit ein wichtiger Strukturgeber für den Alltag von Beschäftigten. Eine Absenkung der Arbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich bedeutet für den Alltag der Beschäftigten insofern eine „Koordinatenverschiebung“ sowohl auf der „Zeit-“ als auch auf der „Einkommensachse“, die entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse unterschiedlich bewertet werden kann.

### **3.3 Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung**

In der theoretischen Konzeptionalisierung knüpft diese Untersuchung an das Konzept der „Alltäglichen Lebensführung“ an, dessen Fundament eine subjektorientierte Soziologie bildet (vgl. Voß 1991, 1995). Dieses Konzept wurde im Rahmen der empirischen Untersuchungen des Münchener Sonderforschungsbereichs 333 zu den Auswirkungen flexibilisierter Arbeitsverhältnisse auf die Organisation der individuellen Lebensführung entwickelt. Die Projektgruppe untersuchte hierbei insbesondere die notwendigen Koordinations- und Integrationsleistungen von Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten und grenzt sich deutlich von Ansätzen einer schematischen Dichotomisierung der Lebensbereiche ab. Die Forschergruppe versteht alltägliche Lebensführung als „alltäglichen Tätigkeitszusammenhang“, der als „soziale Praxis“ der Individuen definiert wird (Voß 1995, S.30). Dieses Konzept schließt das gesamte Tätigkeitsspektrum von Beruf über Familienarbeit bis hin zur Organisation und Koordination der einzelnen Tätigkeiten ein. Die Lebensführung wird als der systematische Ort definiert, „an dem Personen in ihrem praktischen Alltagshandeln die unterschiedlichen gesellschaftlich ausdifferenzierten Arbeits- und Lebensbereiche, aber auch ihre sozialen Beziehungen gestalten und integrieren“ (Jurczyk & Rerrich 1993, S.33). Das Konzept stellt den Prozesscharakter der Lebensführung in den Vordergrund, wodurch die aktive Verarbeitung vorherrschender Strukturen durch die Individuen fokussiert wird. Die alltägliche Lebensführung wird als vermittelnde Kategorie zwischen Subjekt und gesellschaftlichen Strukturen verstanden. Die alltäglichen Tätigkeiten werden in ihrem Gesamtzusammenhang analysiert, um unterschiedliche Formen alltäglicher Lebensführung identifizieren zu können. Mit diesem Ansatz sollen nicht nur Veränderungen in den Lebensorientierungen und im Verhältnis von Arbeit und Leben berücksichtigt werden, sondern ebenso die sich im Zuge von gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen verändernden Strukturen und Zwänge. Es geht also sowohl um die Betroffenheit und Prägung der Individuen durch vorgefundene Strukturen als auch um ihre Reaktionen und Aktionen sowie der dadurch erfolgenden Beeinflussung dieser Strukturen (vgl. Bolte 1995, S.17).

Diese Forschungsperspektive erscheint auch für die hier vorliegende Untersuchung geeignet, um Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren aus der Arbeits- und Lebenssituation der Befragten auf die Akzeptanz von beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduktionen zu thematisieren.

## **4. Methodische Vorgehensweise und Ablauf der Untersuchung**

### **4.1 Methodische Vorgehensweise**

Wie unter Punkt 3.2 bereits ausgeführt, zielt das vorrangige Interesse des vorliegenden Beitrags darauf ab, die individuell relevanten Einflussfaktoren für die Bewertung von „beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen“ zu untersuchen. Dabei werden die Zusammenhänge zwischen der Arbeits- und Lebenssituation der Befragten und ihrer Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen herausgearbeitet. Hierzu sollen die vielfältigen Wahrnehmungs-, Einstellungs- und Verhaltensmuster der Befragten sowie deren Motive untersucht werden. Diese Fragestellung erfordert eine methodische Vorgehensweise, die den Befragten die Möglichkeit gibt, ihre subjektiven Sichtweisen darzustellen und zu begründen, so dass die Wirklichkeitsdefinitionen der Befragten ermittelt werden können. Dies ist bei standardisierten Verfahren nicht möglich, denn hier liefert der Forscher selbst die operationalisierte Wirklichkeitsdefinition für die Datenerhebung. Deshalb wurde für diese Untersuchung ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Grundlegendes Ziel aller qualitativen Untersuchungsmethoden ist die „empirisch begründete Formulierung (...) subjekt- und situationspezifischer Aussagen“ (Flick 1996, S.12). Leitend für die methodische Konzeption dieser Untersuchung war eine subjektorientierte Forschungsperspektive, die das Individuum in seiner „alltäglichen Lebensführung“ (vgl. Punkt 3.3 dieser Arbeit) in den Mittelpunkt stellt. Denn die Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen soll im Zusammenhang mit den alltäglichen Anforderungen im Berufs- und Privatleben der Befragten thematisiert werden.

Als wichtigste Erhebungsmethode kam das qualitative Interview zur Anwendung. Unter der Vielzahl qualitativer Interviewformen wurde das *problemzentrierte Interview* nach Witzel (1985) ausgewählt, weil es dem Forscher ermöglicht, den Forschungsstand zur Untersuchungsfrage bei der Entwicklung des Interviewleitfadens miteinfließen zu lassen, was bei völlig offenen Methoden (wie z.B. dem narrativen Interview nach Schütze) nicht möglich wäre. Mit Hilfe der Methodenvielfalt der Konzeption ist es zudem möglich, einen multidimensionalen Zugang zur Fragestellung zu entwickeln, denn „bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Methodenkombination bzw. –integration von qualitativem Interview, Fal-

lanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse“ (Witzel 1985, S. 230). Das wichtigste Element stellt aber das problemzentrierte Interview als Einzelmethode dar. Witzel benennt drei grundlegende methodologische Kriterien, an denen sich die Methode des problemzentrierten Interviews orientiert. Zentrales Kriterium ist zunächst die Problemzentrierung, was bedeutet, dass die Untersuchung auf eine relevante gesellschaftliche Problemstellung abzielt, die zuvor theoretisch ausformuliert wird und in die Untersuchung „als elastisch zu handhabendes Vorwissen“ eingeht (Witzel 1985, S. 231 f.). Gleichzeitig bedeutet Problemzentrierung, dass die Befragten ihre eigene Problemsicht entwickeln können. Zweites Kriterium ist die Gegenstandorientierung, d.h. die Methode muss für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes geeignet sein. Damit soll eine „prinzipielle Sicherstellung eines geeigneten Zugangs zu Handlungs- und Bewußtseinsanalysen“ erreicht werden (Witzel 1985, S. 232). Das dritte Kriterium ist die Prozessorientierung, die sich sowohl auf den gesamten Forschungsablauf als auch auf den Ablauf der Teilelemente des Forschungsablaufs bezieht: „Es geht um die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes, eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten“ (Witzel 1985, S. 233).

Im folgenden Punkt werden die wichtigsten Schritte des Untersuchungsablaufs erläutert.

#### **4.2 Durchführung der Untersuchung**

Der Erhebung der Daten durch qualitative Interviews ging eine Explorationsphase voraus, um genauere Informationen über den Untersuchungsgegenstand zu sammeln. Dabei stellte sich die DASA in Bremen als Untersuchungsbetrieb für das Projektvorhaben als besonders geeignet heraus, weil zum Zeitpunkt der Befragung (1997) bereits im dritten Jahr Arbeitszeitreduzierungen mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung durchgeführt wurden, wobei Ausmaß und Form der Arbeitszeitreduzierungen jeweils variierten. In dieser ersten Untersuchungsphase war es besonders wichtig, einen praxisbezogenen Überblick über die Situation und die Probleme im Zusammenhang mit dem Untersuchungsthema zu gewinnen. Zu diesem Zweck fanden Expertengespräche mit Betriebsrat und Vertretern der Geschäftsleitung statt. Zusätzlich wurde eine Gruppendiskussion mit 10 Vertrauensleuten des Standorts Bremen durchgeführt. Außerdem machten die Forscher eine Betriebsbegehung, nahmen als Besucher an einer Betriebsversammlung teil und werteten betriebsinterne Schriften aus. Mit diesen Informationen aus verschiedenen Quellen erstellten die Forscher eine umfangreiche Themensammlung, die anhand von Probeinterviews nochmals modifiziert wurde. Auf diese Weise wurde der Interviewleitfaden schrittweise theorie- und empiriegeleitet entwickelt. Der so entstandene Interviewleitfaden umfasst insgesamt 50 Fragen und ist in vier Abschnitte aufgeteilt (vgl. Leitfaden im Anhang):

- I. Ausbildung, Beruf, Arbeitssituation
- II. Haushalt, Finanzen, Arbeitszeit und Freizeit
- III. Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung 1995/96 und 1997
- IV. Bilanzierung und Zukunftsperspektiven.

Der Leitfaden wurde als Orientierungs- und Strukturierungshilfe im Interview verwendet. Die Umsetzung der Themen verlief auch häufig ad hoc im Gesprächsverlauf. In vielen Fällen thematisierten die Gesprächspartner/innen im Leitfaden vermerkte Themen von sich aus, die dann von der Interviewerin aufgegriffen und vertieft wurden.

Zusätzlich zum Interviewleitfaden setzten die Forscher für die Datenerhebung einen Kurzfragebogen zur Erfassung soziobiographischer Angaben ein. Allerdings wurde der Kurzfragebogen nicht vor - sondern unmittelbar nach dem Interviewgespräch vorgelegt, um zu vermeiden, dass sich die Frage-Antwort-Struktur eines Fragebogens auf den Gesprächsverlauf des Interviews überträgt (vgl. auch Flick 1996). Insgesamt wurden 36 Beschäftigte mit Hilfe des problemzentrierten Interviews befragt. Die Gespräche fanden in Räumlichkeiten auf dem Betriebsgelände statt und wurden mit Hilfe eines Tonbandgeräts aufgezeichnet. Die Interviewpartner wurden während ihrer Arbeitszeit für die Dauer der Interviews von der Arbeit freigestellt. Die aufgezeichneten Gespräche wurden anschließend transkribiert und anonymisiert. Die Länge der einzelnen Interviews betrug durchschnittlich 90 Minuten.

#### **4.3 Das Sample**

Überlegungen wahrscheinlichkeitstheoretischer Art spielen zur Auswahl des Samples ebenso wie die Frage der Repräsentativität in der qualitativen Forschung keine (wichtige) Rolle, denn generalisierende Aussagen sind auf dieser Grundlage nicht möglich. Mithilfe des theoretical sampling ist es aber z.B. möglich, Generalisierungen im Sinne von Existenzaussagen („es gibt...“) zu machen, Hypothesen zu entwickeln, Gemeinsamkeiten festzustellen, Strukturen zu entdecken (vgl. Hoffmann-Riem 1980). Die Auswahl des Samples erfolgte in diesem Sinne – also aufgrund theoretischer Vorüberlegungen zu den für diese Untersuchung relevanten Einflussfaktoren hinsichtlich der Bewertung von beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen. Bei diesen theoretischen Vorüberlegungen spielten die Ergebnisse aus bereits vorliegenden Untersuchungen (vor allem von Promberger et al. 1996, 1997) ebenso eine Rolle, wie Informationen aus den Gesprächen mit Betriebsrat und Vertrauensleuten des Untersuchungsbetriebes. Diese Recherchen führten zu der Annahme, dass neben den soziobiographischen Merkmalen der Befragten auch ihre finanzielle Situation sowie die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Arbeitsbereichen (Entwicklung, Verwaltung oder Werk) ausschlaggebend sind. Die Differenzierung nach Arbeitsbereichen war auch

deshalb wichtig, weil die Betroffenheit von drohendem Stellenabbau von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich variierte und weil auch das Ausmaß der Leistungsverdichtung in Folge von Arbeitszeitreduzierungen in den einzelnen Arbeitsbereichen sehr unterschiedlich ausfallen konnte. Alle diese Merkmale - so unsere Annahme – beeinflussen die Bewertungen der Arbeitszeitabsenkungen sowie Arbeitszeit-optionen der Befragten.

Die Auswahl der Befragten wurde somit hinsichtlich der Kriterien Alter, Einkommen und Arbeitsbereich vorgenommen. Damit sollte die Erfassung unterschiedlicher Bedingungskonstellationen für die Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen sichergestellt werden. Für das Merkmal Alter wurden drei Gruppen gebildet (bis 35 Jahre / 35 bis 45 Jahre / älter als 45 Jahre). Durch die Differenzierung nach Altersgruppen sollte erreicht werden, dass sich die Befragten in unterschiedlichen altersspezifischen biographischen Phasen befinden. Ebenfalls drei Gruppen wurden für die Merkmale Einkommen und Arbeitsbereiche (Werk / Zentralstellen / Entwicklung) gebildet. Die Interviewpartner wurden mit Hilfe des Betriebsrats in einer Zufallsauswahl anhand der oben genannten Kriterien ermittelt. Leider sind beide Geschlechter im Sample nicht gleichermaßen vertreten (9 Frauen zu 27 Männer). Dies ist der ungleichen Geschlechterverteilung in der Belegschaft geschuldet, denn Frauen sind nur mit einem sehr geringen Prozentanteil (von 12%) in der Belegschaft vertreten.

Die sozialstrukturelle Zusammensetzung des Samples ist der folgenden Tabelle zu entnehmen (siehe Übersicht 1).

### Übersicht 1: Das Sample (insgesamt 36 Personen)

<b>Merkmal</b>	<b>Variablen</b>	<b>Anzahl</b>
Geschlecht	weiblich	9
	männlich	27
Alter	bis 35 Jahre	12
	36 bis 45 Jahre	12
	über 45 Jahre	12
monatliches Einkommen (netto)	unter 25000 DM	13
	DM 2500 – DM 5000	12
	mehr als DM 5000	11
Arbeitsbereich	Entwicklung	12
	Werk	12
	Zentralstellen	12
Betriebszugehörigkeit	1 - 5 Jahre	2
	5 -10 Jahre	12
	10-20 Jahre	11
	über 20 Jahre	11
Familienstand	allein lebend	4
	verheiratet/mitPartner lebend	26
	geschieden/getrennt lebend	6

Kinder	keine	16
	eins	10
	zwei	5
	drei und mehr	5
Berufsabschluß	Lehre	22
	Lehre mit Weiterbildung	5
	Fachhochschule	4
	Hochschule	5
Arbeitsvertraglich festgelegte Arbeitszeiten	Teilzeit	2
	35 Stunden	30
	40 Stunden und mehr	4
Erwerbstätigkeit der Partnerin/des Partners	voll berufstätig	12
	teilzeit berufstätig	4
	nicht berufstätig	10
	ohne Partnerin/Partner	10
Art der Wohnung	Mietwohnung	12
	Eigentumswohnung	3
	eigenes Haus	21

1.1 Quelle: eigene Befragung (1997)

#### 4.4 Die Auswertungsmethodik

Die Auswertung der Interviews orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dieses Verfahren untersucht die manifesten Kommunikationsinhalte, also die bewußten und expliziten Aussagen der Befragten. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Vorgehensweise des „systematischen theorie- und regelgeleiteten Textverstehens und Textinterpretierens“ (vgl. Mayring 1996, S. 56). Dieses Verfahren umfasst im wesentlichen drei Grundformen der Analyse: (a) die Zusammenfassung, in der das Material auf das Wesentliche reduziert wird, (b) die Explikation, in der fragliche Textstellen erläutert werden, (c) die Strukturierung, in der einzelne Aspekte unter bestimmten Ordnungskriterien herausgefiltert werden.

In dieser Untersuchung wurde ein Auswertungsverfahren gewählt, das im Rahmen der Strukturierung die Punkte „Zusammenfassung“ und „Explikation“ integriert, indem die Interviews unter formalen Strukturierungskategorien zusammengefasst und - wo nötig - expliziert wurden. Um Aufschluss über die Ausprägungen zur Bewertung der „beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkung“ zu bekommen, wurde anschließend das reduzierte Textmaterial speziell unter der Strukturierungskategorie „Bewertung der Arbeitszeitreduktionen“ einer genaueren Analyse unterzogen. Hieraus ergab sich eine Strukturierung des Materials anhand folgender Kategorien: (a) zustimmende Haltung gegenüber den durchgeführten

Arbeitszeitreduktionen, sowie generell gegenüber Arbeitszeitreduktionen als geeignetes Mittel zur Beschäftigungssicherung (“uneingeschränkte Akzeptanz”), (b) ambivalente Haltung gegenüber den durchgeführten Arbeitszeitabsenkungen sowie Formulierung von Bedingungen für eine positive Bewertung von Arbeitszeitabsenkungen als geeignetem Mittel zur Beschäftigungssicherung (“eingeschränkte Akzeptanz”) und (c) kritische bis ablehnende Haltung gegenüber den durchgeführten Maßnahmen sowie generell gegenüber Arbeitszeitreduktionen als geeignetem Mittel zur Beschäftigungssicherung (“Ablehnung”).

In einem weiteren Schritt wurden die Bewertungs- und Begründungsmuster der Befragten zum Thema beschäftigungssichernde Arbeitszeitreduktionen mit Faktoren aus ihrer Arbeits- und Lebenssituation in Beziehung gesetzt. Durch die Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Argumentationsmustern wurden die wichtigsten Vergleichsdimensionen herauskristallisiert. Folgende Kategorien stellten sich hierbei als relevant heraus (wobei die Reihenfolge keine Hierarchie der Wichtigkeit der Kategorien darstellen soll):

1. differentielle Betroffenheit nach Arbeitsbereich und Arbeitssituation
2. Veränderungen der Leistungsdichte und des Arbeitsklimas
3. alters- und biographieabhängige Bilanzen
4. Geld-Zeit-Orientierungen und Arbeitszeitpräferenzen.

Abschließend wurden inhaltliche Sinnzusammenhänge zwischen den einzelnen Kategorien herausgearbeitet und auf empirische Regelmäßigkeiten sowie Auffälligkeiten untersucht. Hierdurch konnte schließlich eine Gewichtung der Einflussfaktoren für die Bewertung der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduktionen vorgenommen werden.

## **5. Die Akzeptanz der Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung aus Sicht der Beschäftigten**

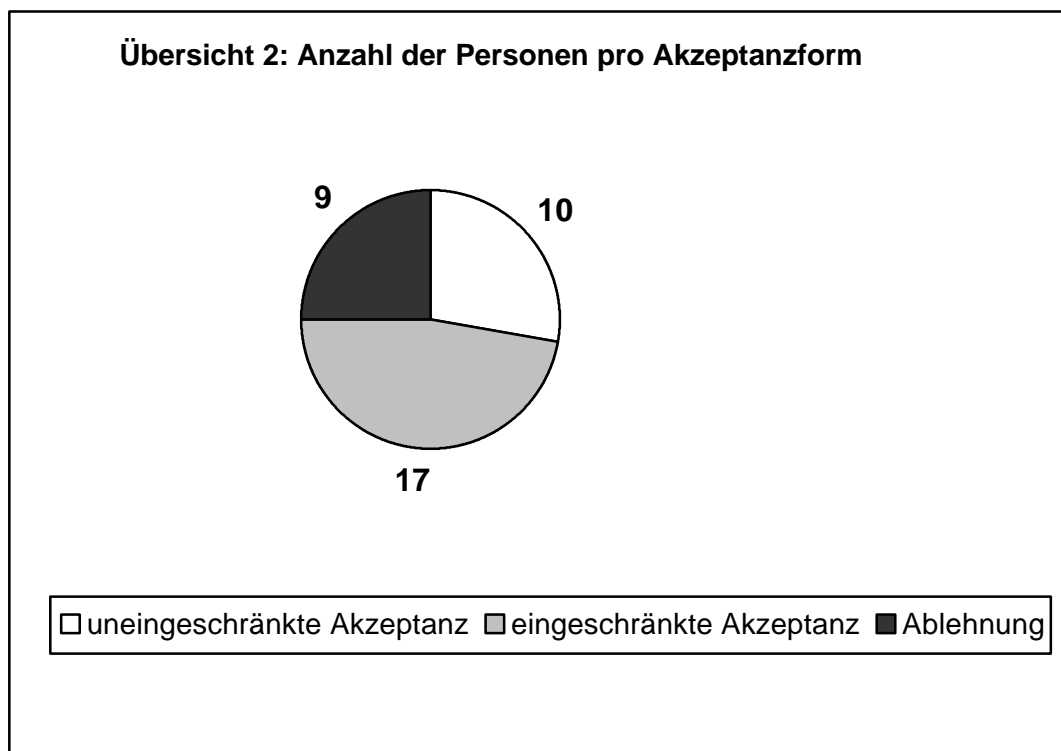
### **5.1 Bewertungsformen der betrieblichen Arbeitszeitabsenkungen**

Im folgenden werden die Befunde zur Bewertung der betrieblichen Arbeitszeitreduzierungen vorgestellt. Diese Befunde sind vor dem Hintergrund der Konfliktsituation um „DOLRES“ bzw. um den ursprünglich von der Konzernleitung geplanten Stellenabbau zu betrachten (vgl. Punkt 3.2). Die Befragung fand zu einem Zeitpunkt statt, als sich die akute Arbeitsplatzunsicherheit durch die Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung entschärft hatte, gleichwohl aber noch Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung nach Auslaufen

der Vereinbarung herrschte. Gleichzeitig zeichnete sich bereits zu diesem Zeitpunkt eine Verbesserung der Auftragslage ab, von der aber nicht abzuschätzen war, wie sie sich auf den Standort Bremen auswirken würde.

Zunächst soll nun kurz die Verteilung der Befragten auf die unterschiedlichen Bewertungsformen vorgestellt werden, um anschließend genauer auf die Argumentationsmuster im Zusammenhang mit den Bewertungsformen einzugehen. Neben der Bewertung der durchgeführten Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung werden Fragen zur Akzeptanz zusätzlicher Verkürzungen sowie zur „generellen Bewertung“ von Arbeitszeitverkürzungen als geeignetem Mittel zur Beschäftigungssicherung (unabhängig von den konkreten Regelungen am DASA-Standort) thematisiert.

Bevor die Argumente der Beschäftigten im Zusammenhang mit der Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen vorgestellt werden, soll zunächst ein Überblick über die Ausprägungen der Akzeptanz gegeben werden (vgl. Übersicht 2):



Quelle: eigene Befragung (1997)

Der größte Anteil aller Befragten findet sich in der Gruppe "eingeschränkte Akzeptanz" mit 17 Personen. Insgesamt akzeptieren (uneingeschränkt oder eingeschränkt) 27 der Befragten die Arbeitszeitreduzierungen zur Beschäftigungssicherung und 9 lehnen die Maßnahmen ab. Im folgenden interessieren vor allem die entsprechenden Argumente der Befragten

bei der Abwägung von Vor- bzw. Nachteilen der im Untersuchungsbetrieb durchgeführten beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen.

### **5.1.1 “Uneingeschränkte Akzeptanz”**

Die 10 Befragten der Gruppe “uneingeschränkte Akzeptanz” befürworten ohne Vorbehalte die bisher am Standort durchgeführten Arbeitszeitreduzierungen zur Beschäftigungssicherung (1995, 1996, 1997).

*„(...) ich stehe voll hinter der Arbeitszeitverkürzung und man war ja auch schon auf so was eingestellt... Vor ein paar Jahren wäre sowas noch undenkbar gewesen, da war man auf bessere Bedingungen und auf immer mehr Geld eingestellt.“ (7/202-204).*

Sie unterstützen nicht nur (für die konkreten Fälle) die durchgeführten Maßnahmen mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung, sondern halten das Mittel der Arbeitszeitverkürzung (z.T. in Verbindung mit einer Arbeitszeitflexibilisierung) für geeignet, Beschäftigung zu sichern.

Diese Gruppe spricht sich auch für erneute betriebliche Arbeitszeitabsenkungen aus, falls es die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erforderlich machen sollte. Sie sind darüberhinaus bis auf eine Ausnahme nicht nur zu Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung bereit, sondern können sich darüberhinaus vorstellen, auf Arbeitszeit zu verzichten, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Selbst die Person in dieser Gruppe, die nicht bereit wäre, ihre Arbeitszeit für Neueinstellungen zu verkürzen, wäre für die Übernahme von Auszubildenden dazu bereit.

*"Da muss man unterscheiden, zwischen Neueinstellungen und der Übernahme von Auszubildenden, also bei Auszubildenden würde ich das machen, die gehören zu unserer Firma dazu, bei Neueinstellungen wäre ich nicht ganz so überzeugt davon - also das würde ich unterscheiden dann."(21/456-459)*

Für den Fall, dass sie ihre Arbeitszeit selber frei wählen könnten und dabei berücksichtigen, daß sich das Einkommen entsprechend verändert, sprechen sich von den insgesamt zehn Personen dieser Gruppe fünf Personen für kürzere Arbeitszeiten aus. Vier Personen wollen am liebsten bei ihrer momentanen Arbeitszeit bleiben. Aber wenn sie sich entscheiden müssten, ob sie lieber mehr Geld oder lieber mehr freie Zeit hätten als bisher, würden sich zwei der vier Personen ebenfalls für mehr freie Zeit anstatt für mehr Einkommen und längere Arbeitszeiten aussprechen. Lediglich ein Befragter dieser Gruppe spricht sich für eine längere Arbeitszeit aus. Dieser Befragte begründet seinen Wunsch mit der Trennung von seiner Frau, weshalb er zur Zeit wenig mit seiner Freizeit anfangen könne und zudem mehr Geld gut gebrauchen könne:

*„(...)Ich habe jetzt sehr viel freie Zeit - mehr Zeit als mir lieb ist. Ich würde gerne viel länger arbeiten, also, ich könnte gegenwärtig eigentlich auch auf meinen Urlaub verzichten, ich brauch´den Urlaub nicht - ich würde lieber arbeiten.“(10/370-372)*

Festzuhalten bleibt, dass bei den Befragten dieser Gruppe, bis auf die letztgenannte Ausnahme, Wünsche zur Verkürzung der Arbeitszeit stark ausgeprägt sind. Insofern entsprechen die Arbeitszeitabsenkungen den Zeitpräferenzen dieser Befragten.

In der folgenden Übersicht werden die Personen dieser Gruppe anhand ausgewählter Merkmale zusammengefasst (vgl. Übersicht 3):

**Übersicht 3: Personen der Gruppe “uneingeschränkte Akzeptanz” nach ausgewählten Merkmalen (insgesamt 10 Personen)**

<b>Merkmal</b>	<b>Variablen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>von insges.</b>
Geschlecht	weiblich	2	9
	männlich	8	27
Arbeitsbereich	Entwicklung	0	12
	Werk	5	12
	Zentralstellen	5	12
Altersgruppe	bis 35 Jahre	4	12
	36 bis 45 Jahre	2	12
	über 45 Jahre	4	12
finanzielle Situation	sehr gut	2	10
	gut	6	18
	angespannt/geringe Spielräume	2	6
	schlecht/keine Spielräume	0	2
gewünschte Dauer der Arbeitszeit	länger als bisher	1	12
	gleich lang	4	18
	kürzer als bisher	5	6
Arbeitszeitverkürzung für Neueinstellungen	die Bereitschaft besteht	9	21
	die Bereitschaft besteht nicht	1	15
Arbeitszeitverkürzung als geeignetes Mittel zur Beschäftigungssicherung	Zustimmung	10	18
	Ablehnung	0	11
	Entscheidung fällt schwer	0	7

Quelle: eigene Befragung (1997)

Was den Einfluss der finanziellen Situation auf die Akzeptanz der Arbeitszeitverkürzungen angeht, ist bemerkenswert, dass niemand der Befragten angibt, sich in einer schlechten finanziellen Lage zu befinden. Zwei Personen bezeichnen ihre Lage als angespannt. Die restlichen Befragten dieser Gruppe befinden sich nach eigenen Angaben in einer guten (6 Personen) oder sehr guten finanziellen Situation (2 Personen) (vgl. Übersicht 3).

Betrachtet man schließlich die Arbeitsbereiche der Befragten, so fällt auf, dass aus dem Entwicklungsbereich niemand zu den uneingeschränkten Befürwortern der beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen gehört. Jeweils 5 Personen dieser Gruppe arbeiten im Werk und in den Zentralstellen. Auf die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbereichen und Bewertung der Arbeitszeitreduktionen wird an späterer Stelle unter Punkt 5.2.1 näher eingegangen.

### **5.1.2 “Eingeschränkte Akzeptanz”**

Eine zweite und gleichzeitig die größte Gruppe mit 17 Personen trägt die beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen ebenfalls mit - macht dies aber mit Einschränkungen.

Verglichen mit den Vereinbarungen für die Jahre 1995 und 1996, hat die Akzeptanz für das Jahr 1997 abgenommen, denn zu diesem Zeitpunkt deutete sich bereits eine Verbesserung der Auftragslage an. Aus diesem Grund zweifeln viele der Befragten daran, ob die Arbeitszeitverkürzung für 1997 aus wirtschaftlichen Gründen wirklich noch notwendig gewesen sei.

*"Ich muss ganz ehrlich sagen, nachdem neulich die Zahlen veröffentlicht wurden und so ein tolles Ergebnis erzielt wurde, da finde ich das irgendwo nicht in Ordnung, dass wir auf große Teile des Weihnachtsgeldes verzichten müssen; da sinkt mein Verständnis schon etwas (...) das haben auch viele von uns nicht verstanden."(23/705-709).*

Ein Teil der Befragten dieser Gruppe äußert darüber hinaus die Meinung, dass es auch andere Möglichkeiten zur Kostensenkung gegeben hätte als die Personalkosten zu senken. Viele hätten gerne auch selber Ideen zur Kostenreduktion eingebracht. Auf die als rigide empfundene Haltung der Geschäftsführung wird mit Unverständnis reagiert.

*"Die Kosten sollten um 33% runter, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, aber man hat dabei übersehen, dass es auch durchaus möglich ist, dass es von der Basis her Ideen zum Sparen gibt, die gar nicht schlecht sein können, aber das war eben nicht gewollt (...) es gibt so viele Möglichkeiten, wie man sparen kann und nicht immer nur sparen, indem man Personal freisetzt. Irgendwann wird das, denke ich, auch ungesund, wenn man eine Personalstruktur hat, wo nichts mehr nachwächst, aber das war politisch eben so gewollt (...) das ist etwas, wo ich mir mehr Gestaltungsspielraum wünschen würde."(9/42-50).*

Einige sehen die Regelungen als "zu einseitig" an, da sie ihrer Meinung nach zu stark auf Kosten der tariflich Beschäftigten gehen und fordern einen größeren Solidaritätsbeitrag der außertariflich Beschäftigten (insbesondere der Führungskräfte).

*„Warum kürzen die denn nicht auch mal die Tantiemen der Führungskräfte - das würde doch viel mehr bringen?“ (30/154-155)*

*"Also, wenn man sieht, was unsere Geschäftsführer für Gehälter kriegen, sehe ich das als ungerecht an, denn meiner Meinung nach sind die ein bisschen mit Schuld daran an der Situation, wie es läuft und dass die so viel Geld kriegen und auch noch Prämien anschließend bekommen, weil sie uns entlassen haben, weil sie so viel Geld eingespart haben, das finde ich also doch ein bisschen sehr ungerecht."(17/157-165)*

Gleichwohl akzeptieren sämtliche Befragte dieser Gruppe die vom Betriebsrat vereinbarten Regelung, weil sie das Ziel mittragen, betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern und dafür bereit sind, auf einen Teil ihres Einkommens zu verzichten. Außerdem glauben die meisten dieser Gruppe, dass der Betriebsrat keine andere Wahl hatte, als die entsprechenden Vereinbarungen abzuschließen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Die Bereitschaft zu weiteren Arbeitszeitabsenkungen wird von den Befragten in erster Linie von der Auftragsentwicklung des Unternehmens und von der *tatsächlichen* Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen abhängig gemacht. Diese sollte für die Beschäftigten nachprüfbar sein. Aus dieser Forderung spricht eine ausgeprägte Skepsis gegenüber dem Arbeitgeber hinsichtlich der tatsächlichen Umsetzung der Beschäftigungssicherung, denn

während der Laufzeit der Vereinbarungen wurden zwar keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen, aber „sozialverträglicher Abbau“ von Arbeitsplätzen wurde dennoch vor allem durch vorzeitige Verrentung vorgenommen.

Auch die Bereitschaft zu Arbeitszeitverkürzungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen wird von der Nachprüfbarkeit solcher Maßnahmen abhängig gemacht. 6 der 17 Personen in dieser Gruppe lehnen Arbeitszeitverkürzungen für Neueinstellungen ab, während es in der Gruppe „uneingeschränkter Akzeptanz“ nur eine Person war, die solche Maßnahmen ablehnt (vgl. Übersicht 4).

**Übersicht 4: Personen der Gruppe „eingeschränkte Akzeptanz“ nach ausgewählten Merkmalen (insgesamt 17 Personen)**

Merkmal	Variablen	Anzahl	von insges.
Geschlecht	weiblich	5	9
	männlich	12	27
Arbeitsbereich	Entwicklung	7	12
	Werk	7	12
	Zentralstellen	3	12
Altersgruppe	bis 35 Jahre	4	12
	36 bis 45 Jahre	9	12
	über 45 Jahre	4	12
finanzielle Situation	sehr gut	6	10
	gut	8	18
	angespannt/geringe Spielräume	2	6
	schlecht/keine Spielräume	1	2
Gewünschte Dauer der Arbeitszeit	länger als bisher	6	12
	gleich lang	9	18
	kürzer als bisher	2	6
Arbeitszeitverkürzungen für Neueinstellungen	Bereitschaft besteht	11	21
	Bereitschaft besteht nicht	6	15
Arbeitszeitverkürzung als geeignetes Mittel zur Beschäftigungssicherung	Zustimmung	10	18
	Ablehnung	2	11
	Entscheidung fällt schwer	5	7

Quelle: eigene Befragung (1997)

Grundsätzlich werden von der Mehrheit dieser Gruppe (10 Personen) Arbeitszeitverkürzungen als ein *geeignetes Mittel* betrachtet, um Beschäftigung zu sichern (vgl. Übersicht 4). Diejenigen aus dieser Gruppe (3 Personen), die sich hierzu ablehnend äußern, akzeptieren zwar die konkreten Vereinbarungen, sehen Arbeitszeitverkürzung aber nicht generell als geeignetes Mittel zur Sicherung oder gar Schaffung von Arbeitsplätzen an.

*„Jetzt im konkreten Fall ist es schon eine sinnvolle Sache – für mich ist aber die Frage, wie es weitergehen soll (...) ich sehe generell die Gefahr, dass die Maßnahme als Druckmittel eingesetzt werden könnte, um ständige Leistungsverdichtung zu betreiben*

*und die Löhne zu drücken - also ich glaube nicht, dass das generell ein geeignetes Mittel ist.“ (1/190-195).*

Weiteren fünf Personen (vgl. Übersicht 4) fällt die Entscheidung schwer bzw. sie sind sich nicht sicher, ob Arbeitszeitreduzierungen ein geeignetes Mittel zur Beschäftigungssicherung darstellt.

*"Also, sagen wir mal so, ich bin mir sicher, dass Arbeitszeitverlängerungen Arbeitsplätze vernichten würden, denn das sieht dann so aus, daß ganz ganz viel Arbeit für wenige Leute vorhanden ist (...) aber umgekehrt, ob eine Arbeitszeitreduzierung Arbeitsplätze sichert oder sogar schafft - da bin ich mir auch ziemlich im Zweifel darüber (...) weil die Leute dann ihren Job einfach in kürzerer Zeit schaffen müssen.“ (28/242-247).*

Was nun die gewünschte Dauer der Arbeitszeiten angeht, so sind in dieser Gruppe deutliche Unterschiede zu der vorherigen Gruppe ("uneingeschränkte Akzeptanz") festzustellen: Während in der Gruppe zuvor fünf von zehn Personen lieber kürzere Arbeitszeiten hätten als bisher und nur eine Person gerne länger arbeiten möchte, sieht das Bild hier anders aus: In dieser Gruppe sprechen sich sechs Personen für längere Arbeitszeiten aus, neun Personen würden ihre momentane Arbeitszeit am liebsten so beibehalten und nur zwei der 18 Befragten würden gerne kürzer arbeiten als bisher (vgl. Übersicht 3 und 4).

### **5.1.3 "Ablehnung"**

Die Befragten dieser Gruppe – insgesamt neun Personen - lehnen die bisher vereinbarten Arbeitszeitabsenkungen ab. Sie sehen auch generell Arbeitszeitverkürzungen nicht als geeignetes Mittel zur Sicherung oder gar zur Schaffung von Arbeitsplätzen an. Die Mehrheit ist folglich auch nicht zu weiteren Arbeitszeitabsenkungen bereit. Besonders ausgeprägt ist ihre Ablehnung gegenüber der 1997er Regelung, denn ihrer Meinung nach war bei Abschluss der entsprechenden Vereinbarung bereits abzusehen, dass sich die Auftragslage für den Airbus verbessern würde.

*"Also, wenn sie mich fragen, ich kann das nicht begreifen, das ist eine Maßnahme, die mit der Situation bei uns im Hause nichts zu tun hat, das ist völlig abgekoppelt, wir schieben ja jetzt schon eine Bugwelle vor uns hin und die wird immer größer und durch die Erwartung, dass es zukünftig weniger Arbeit gibt, ist das auch nicht gedeckt, denn man geht im Gegenteil von einem zukünftigen Hochlauf der Aufträge aus (...) aber trotzdem soll Personal abgebaut werden, wo soll einer den Sinn darin sehen, keiner kann das mehr. (...) Das war aus meiner Sicht nicht notwendig sondern das ist im Grunde eine reine Geldbeschaffungsmaßnahme für unser Haus.“(26/861-869)*

*"(...) wenn man das mal unter diesem Aspekt sieht, dass wir hier, ich glaube, 39% Umsatzplus gemacht haben im letzten Jahr und 12% Kapitalrendite und alle solche Dinge, dann ist es natürlich schon schwer einsehbar, dass überhaupt betriebsbedingte Kündigungen durchgeführt werden sollen". (1/123-127)*

Einige der Befragten kritisieren, dass die Vereinbarungen nicht wirklich Beschäftigung sichern, weil gleichzeitig "sozialverträglicher Personalabbau" stattfindet.

*"Für das Unternehmen bedeutet eine Arbeitszeitverkürzung natürlich eine Effizienzsteigerung, aber das Problem ist, dass die Unternehmensführungen ihrer moralischen Verpflichtung nicht nachgehen, dass sie auch wirklich die Arbeitsplätze sichern - das ist das Problem." (3/94-98)*

Wieder andere Befragte dieser Gruppe begründen ihre Ablehnung mit dem ohnehin schon sehr hohen Arbeitsaufkommen, das nicht in kürzerer Zeit bewältigt werden könne. Diese Befragten beklagen sich auch entsprechend über Leistungsverdichtung und über das "Drücken der Löhne". Vor allem sind die Befragten dieser Gruppe gegen eine unterschiedslose Arbeitszeitverkürzung für alle Arbeitsbereiche.

*"Ich sehe das sehr kritisch, ich bin überhaupt nicht dafür, so was kann nicht gut gehen, ich meine, es gibt Arbeitsbereiche, die muss man davon ausschließen, es geht gar nicht anders, weil man die Arbeit sonst in einigen Bereichen gar nicht mehr schaffen kann. Also, ich war strikt dagegen (...)" (25/504-508)*

Außerdem besteht die Befürchtung, dass der angestrebte Personalabbau bis zum Auslaufen der Vereinbarung nicht erreicht werden könnte und deshalb später trotzdem noch Entlassungen vorgenommen werden. Sie befürchten auch, dass die Maßnahmen (und die damit verbundenen Einkommenseinbußen) das Problem nur auf die Zukunft verschieben würden. Sie sehen in den Vereinbarungen zur Arbeitszeitverkürzung zudem ein einseitiges Opfer von seiten der Belegschaft.

*"Solidarität ist eine feine Sache, aber sie darf nicht nur unter den Arbeitnehmern stattfinden – und das sind genau meine Zweifel an der Sache (...) Man kann einfach zu wenig Druck auf die Arbeitgeber ausüben - ich traue den Arbeitgebern nicht in dieser Situation. Es müsste eine Verpflichtung für die Arbeitgeber geschaffen werden, denn sonst ist das ein Lotteriespiel für die Arbeitnehmer." (13/680-685)*

Auch unter den Befragten dieser Gruppe sind Personen vertreten, die grundsätzlich die Bereitschaft äußern, Arbeitszeitverkürzungen zu akzeptieren, falls (1) die wirtschaftliche Lage dies unabweisbar mache und (2) dadurch wirklich Arbeitsplätze gesichert bzw. geschaffen werden könnten. Diese Bedingungen sieht diese Gruppe aber in den konkreten Fällen nur eingeschränkt bzw. nicht gegeben.

*"Wenn dadurch wirklich Arbeitsplätze gesichert würden und wenn wirklich die Arbeitszeit verkürzt werden würde und nicht nur Leistungsverdichtung stattfinden würde, fände ich das in Ordnung - aber das sehe ich hier nicht." (31/744-747)*

Folgende Tabelle gibt über die Verteilung der Befragten dieser Gruppe nach ausgewählten Merkmalen Aufschluss (vgl. Übersicht 5).

**Übersicht 5: Personen der Gruppe "Ablehnung" nach ausgewählten Merkmalen (insgesamt 9 Personen)**

<b>Merkmal</b>	<b>Variablen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>von insges.</b>
Geschlecht	weiblich	2	9
	männlich	7	27
Arbeitsbereich	Entwicklung	5	12
	Werk	0	12
	Zentralstellen	4	12
Altersgruppe	bis 35 Jahre	3	12
	36 bis 45 Jahre	2	12
	über 45 Jahre	4	12
finanzielle Situation	sehr gut	2	10
	gut	5	18
	angespannt/geringe Spielräume	1	6
	schlecht/keine Spielräume	1	2
gewünschte Dauer der Arbeitszeit	länger als bisher	4	12
	gleich lang	5	18
	kürzer als bisher	0	6
Arbeitszeitverkürzung für Neueinstellungen	Bereitschaft besteht	2	21
	Bereitschaft besteht nicht	7	15
Arbeitszeitverkürzung als geeignetes Mittel zur Beschäftigungssicherung	Zustimmung	0	18
	Ablehnung	7	11
	Entscheidung fällt schwer	2	7

Quelle: eigene Befragung (1997)

Zur Schaffung von Arbeitsplätzen sind immerhin auch zwei der Befragten dieser Gruppe bereit, ihre Arbeitszeit ohne Lohnausgleich zu verkürzen. Aber auch hier gilt die Devise, dass die Maßnahmen wirklich umgesetzt werden und die Beschäftigungswirkung auch überprüfbar sei. Sie machen hierbei auch auf die Grenzen ihrer finanziellen Belastbarkeit aufmerksam.

*"Ich wäre auf alle Fälle schon bereit, aber zu viel dürfte es nicht sein, also dann kriege ich Probleme, weil ich habe wie gesagt eine teure Wohnung (...), also es ist aber nicht so, dass ich nichts abgeben könnte; also grundsätzlich wäre ich dafür, wenn es wirklich was bringt." (31/457-461)*

Was die finanzielle Situation der Befragten dieser Gruppe angeht, soll erwähnt werden, dass lediglich eine Person angibt, sich in einer schlechten finanziellen Situation zu befinden und praktisch keine finanziellen Spielräume zu haben (vgl. Übersicht 5). Ebenfalls nur eine Personen gibt an, eine angespannte finanzielle Lage bzw. geringe finanzielle Spielräumen zu haben.

Betrachtet man nun die Arbeitszeitoptionen der Befragten in dieser Gruppe, so fällt auf, dass sich hier niemand unter den neun Personen für kürzere Arbeitszeiten ausspricht. Vier Personen würden gerne längere Arbeitszeiten haben und fünf Personen möchten bei freier

Wahl ihrer Arbeitszeiten ihre momentane Arbeitszeit beibehalten. Wenn sich diese Personen zwischen den Optionen „mehr Geld“ oder „mehr freier Zeit“ entscheiden müssten, würden sich vier der fünf Personen für mehr Geld und somit für längere Arbeitszeiten aussprechen.

## **5.2 Wichtige Einflussfaktoren für die Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen**

Wie bei der Beschreibung der Bewertungsform „eingeschränkte Akzeptanz“ bereits geschildert, nimmt ein Großteil der Befragten eine ambivalente Haltung gegenüber den beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen ein (vgl. Punkt 5.1.2). Bei dieser Gruppe wurde besonders deutlich, dass die Bewertung der Arbeitszeitreduzierungen in einem Spannungsfeld vielfältiger, häufig konfligierender und sich z.T. überlagernder Faktoren vorgenommen wird.

Im folgenden sollen nun die wichtigsten Einflüsse für die Bewertung der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen genauer betrachtet werden.

### **5.2.1 Differentielle Betroffenheit nach Arbeitsbereich und Arbeitssituation**

Die Bedeutung des Arbeitsbereichs und der Arbeitssituation für die Akzeptanz von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen wurde bereits von Promberger et al. (1996, 1996a, 1997) herausgestellt. Auch in unserer Untersuchung bestätigte sich ein entsprechender Zusammenhang. Zur genaueren Beschreibung des Einflusses von Arbeitsbereich und Arbeitssituation auf die Bewertung der Arbeitszeitreduktionen sind folgende Zusammenhänge relevant: Zum einen gab es z.T. erhebliche Differenzen in der Arbeitsintensität zwischen den Arbeitsbereichen. Während das Werk im Zuge zurückgehender Produktion nicht mehr ausgelastet war und dadurch die beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen im gewerblichen Bereich in der Regel nicht zu starken Leistungsverdichtungen führte, reduzierte sich der Arbeitsumfang für weite Teile der Angestellten im Bereich Entwicklung und Verwaltung nicht. Darüberhinaus sind die Arbeitspensen in der Fertigung durch genaue Zeitvorgaben fixiert, während im Entwicklungs- und Verwaltungsbereich keine vergleichsweise konkreten Vorgabezeiten existieren. Hier kam es entsprechend häufiger durch die Arbeitszeitreduktionen zu Leistungsverdichtung. Das bedeutete für die Beschäftigten in diesen Bereichen, dass sie den gleichen oder z.T. sogar einen größeren Arbeitsumfang zu bewältigen hatten – gleichwohl aber Einkommenseinbußen hinnehmen mussten. Diese Konstellation spitzte sich offensichtlich im Entwicklungsbereich besonders zu, denn in den Aussagen der Befragten wurde hier die Leistungsverdichtung besonders betont und beklagt.

*„In meinem Arbeitsbereich werden sehr viele Überstunden gemacht, die nicht abgefiebert werden können und dann verfallen. Das liegt sicherlich an unserer Arbeitssituation im Entwicklungsbereich – also das sind hier Aufgaben, die von den Kollegen schon als persönliche Herausforderung gesehen werden und entsprechend arbeitet man hier mit hoher Motivation.“ (26/90-95)*

*"Das ist so der Zwiespalt, in dem wir hier leben, dass wir zum einen Arbeitszeitreduzierungen haben und zum anderen stehen uns Aufgaben ins Haus, die das, was wir an Arbeitszeit hier haben, mächtig übertreffen. Das heißt, um diese Sachen zu schaffen, ist ein sehr hohes persönliches Engagement notwendig (...) und das sieht auch oftmals so aus, dass man die Arbeit mit nach Hause schleppt und dann zu Hause zu Ende macht; und von daher kommt bei den Mitarbeitern doch ein ziemlicher Frust auf." (28/85-93)*

Mit dem Arbeitsbereich hing außerdem die potentielle Betroffenheit der Beschäftigten vom geplanten Arbeitsplatzabbau ab. Das Werk und die Zentralstellen waren am stärksten vom Stellenabbau betroffen. Obwohl bis Ende 1995 bereits erheblicher Personalabbau über "sozialverträgliche Maßnahmen" stattgefunden hatte, gab es noch zu Beginn des Jahres 1996 in beiden Arbeitsbereichen einen kalkulatorischen Personalüberhang um die 28%.<sup>30</sup> Schließlich hatte es in den Arbeitsbereichen zum Zeitpunkt der Befragung bereits in sehr unterschiedlichem Maße "sozialverträglichen" Personalabbau gegeben. Dies gilt auch für einzelne Segmente innerhalb der Arbeitsbereiche. Während in einigen Segmenten noch kaum Personalabbau stattgefunden hatte, war in anderen bereits ein z.T. erheblicher Anteil des Personals abgebaut. Dies führte in den bereits personalreduzierten Segmenten zu sehr eingeschränkten Spielräumen für eine Arbeitszeitreduzierung.<sup>31</sup> Die Befragten, deren Arbeitssituation durch spürbare Leistungsverdichtung geprägt war, empfanden demzufolge die Arbeitszeitreduzierung als ungerechtfertigt. Dies gilt besonders für die Regelung von 1997, weil hier zum einen in sehr vielen Bereichen bereits Personalabbau stattgefunden hatte, und weil sich zum andern zu diesem Zeitpunkt bereits eine Verbesserung der Auftragslage abzeichnete.

Schaut man sich nun die Arbeitsbereiche im Zusammenhang mit der Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen an, so lässt sich eine spezifische Verteilung auf die Akzeptanzformen feststellen (vgl. Übersicht 6).

---

<sup>30</sup> Diese Informationen sind dem Interessenausgleich und Sozialplan Daimler-Benz Luft- und Raumfahrt Holding AG für die Geschäftsbereiche Luftfahrt, Verteidigung und Zivile Systeme vom 29.06.1994 entnommen.

<sup>31</sup> Im Verlauf des Jahres 1997 wurden deshalb schließlich einige organisatorische Einheiten aus der Vereinbarung zur Arbeitszeitreduzierung herausgenommen.

**Übersicht 6: Anzahl der Personen nach Arbeitsbereich und Akzeptanz der Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung**

	<b>uneingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>eingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>Ablehnung</b>	<b>Summe</b>
<b>Entwicklung</b>	0	7	5	12
<b>Werk</b>	5	7	0	12
<b>Zentralstellen</b>	5	3	4	12
<b>Summe</b>	10	17	9	36

Quelle: eigene Befragung (1997)

Befragte, die dem Arbeitsbereich *Entwicklung* angehören, weisen die geringste Akzeptanz gegenüber den beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen auf. Niemand unter ihnen befürwortet die Maßnahmen uneingeschränkt und fünf der Befragten lehnen die Maßnahmen ab. Sieben Beschäftigte dieses Arbeitsbereichs nehmen eine ambivalente Haltung gegenüber den Arbeitszeitreduzierungen ein und akzeptieren die Maßnahmen lediglich mit Einschränkungen (vgl. Übersicht 6). Die weiter oben beschriebene durch Leistungsverdichtung geprägte Arbeitssituation im Entwicklungsbereich hat sich in dieser Untersuchung deutlich negativ auf die Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen ausgewirkt. Die Maßnahmen entsprechen nicht den Erfahrungen der Beschäftigten in diesem Arbeitsbereich, denn von der Art der anstehenden Aufgaben und von der subjektiv empfundenen Wichtigkeit der Aufgaben her betrachtet, müsste es aus der Sicht dieser Befragten anstatt einer "erzwungenen" Arbeitszeitreduzierung eher eine Arbeitszeitverlängerung bzw. Neueinstellungen geben. Insofern entsprechen die Arbeitszeitreduzierungen nicht den Erfahrungen ihres Arbeitsalltags und sind für sie deshalb nicht bzw. nur schwer zu akzeptieren. Die Befragten aus dem *Werk* weisen verglichen mit den anderen beiden Arbeitsbereichen die größte Akzeptanz auf. Hier befürworteten fünf der zwölf Beschäftigten die Arbeitszeitreduzierungen uneingeschränkt; das heißt diese Beschäftigten stehen "voll und ganz" hinter den Maßnahmen. Sieben weitere Personen akzeptieren die Maßnahmen mit Einschränkungen. Ablehnend äußert sich keiner der Befragten aus diesem Arbeitsbereich (vgl. Übersicht 6). Die Werksbeschäftigten zeigen sich insgesamt sehr erleichtert, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen wurden und dass sie ihre Arbeitsplätze behalten konnten. Auch die Leistungsverdichtung in Folge der Arbeitszeitreduzierung hält sich hier in Grenzen, denn die meisten Personen aus diesem Arbeitsbereich geben an, mit ihrer Arbeitszeit "ganz gut" auszukommen. Die Arbeitszeitreduzierung wurde hier im Unterschied zum Arbeitsbereich in der Entwicklung "wirklich umgesetzt".

Die Befragten aus den *Zentralstellen* zeigen sich in ihrer Akzeptanz stärker polarisiert als in den anderen beiden Arbeitsbereichen: Fünf der zwölf Befragten befürworten uneingeschränkt die Maßnahmen und vier Befragte lehnen die Maßnahmen ab. Drei Personen akzeptieren die Maßnahmen mit Einschränkungen (vgl. Übersicht 6). Die recht hohe Zahl der Personen mit ablehnender Haltung gegenüber den durchgeführten Arbeitszeitreduzierungen überrascht zunächst angesichts der starken Betroffenheit dieses Arbeitsbereichs vom geplanten Stellenabbau. Man hätte also vermuten können, die Befragten dieses Bereichs stehen den Maßnahmen ähnlich positiv gegenüber wie die Befragten aus dem Werk. Die starke Polarität bei der Bewertung der Arbeitszeitreduzierungen kann aber mit der sehr heterogenen Arbeitssituation innerhalb der Zentralstellen erklärt werden. Auch die Arbeitsintensität wurde von den Befragten sehr unterschiedlich beschrieben; zum Teil war zum Zeitpunkt der Befragung bereits erheblicher Personalabbau realisiert. Hier kam es zu besonders starker Leistungsverdichtung.

*„Diese Regelung hat bei vielen in diesem Bereich Missfallen ausgelöst, weil alle am Anschlag irgendwo sind und sagen: wie schaffe ich die Arbeit? Und es wird einem wieder Geld abgezogen und irgendwann ist die Fahnenstange mal am Ende (...) und im Endeffekt ist es verschoben um ein Jahr und danach, wenn sie nicht von selber gehen, werden sie trotzdem rausgeschmissen. Also im Endeffekt ist es keine Lösung, sondern nur ein Verschieben des Problems.“ (18/170-177)*

Ein weiterer Grund für die Ablehnung der Maßnahmen wurde von einigen Befragten in der (nach wie vor) sehr hohen Differenz zwischen aktueller Personalzahl und geplanter Personalzahl gesehen. Aus diesem Grund zeigte sich ein Teil der Befragten skeptisch, ob die angestrebten Personalzahlen überhaupt erreicht werden können. Sie äußerten daher die Befürchtung, dass betriebsbedingte Kündigungen zukünftig trotzdem stattfinden würden. Wenn es also später ohnehin noch zu Kündigungen kommen würde, so hätten die beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen aus der Sicht dieser Befragten letztlich “nichts gebracht”.

*„Ich war im Grunde schon von Anfang an skeptisch, ob die Regelung das bringt, was davon erhofft wurde. Die Reduzierungen werden immer weiter vorangetrieben, und es ist die Frage, ob die Zukunft der Belegschaft nicht besser voran gegangen wäre, wenn man auf einen Teil der Belegschaft verzichtet hätte. Also dann hätten lieber doch mal Kündigungen ausgesprochen werden sollen, dann hätte die restliche Belegschaft Klarheit und für diejenigen, die sich was Neues suchen müssen, ist die Situation auch eindeutig (...) sonst wird das nur alles rausgeschoben und es steht wieder die gesamte Belegschaft davor.“ (13/136-145)*

*„Es ist wohl klar, dass irgendwann einigen gekündigt werden müsste, wir kommen wohl nicht dran vorbei (...).“ (18/168-169)*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Arbeitsbereiche sowie die jeweilige Arbeitssituation wichtige Einflussfaktoren für die Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen darstellen. Dabei erscheint das Ausmaß des angestrebten Stellenabbaus und somit die potentielle Betroffenheit von betriebsbedingten Kündigungen besonders wichtig. Als für die Akzeptanzverteilung wesentliches Merkmal der Arbeitssituation kann die Arbeitsintensität und die wahrgenommene Leistungsverdichtung in Folge der Arbeitszeitreduzierungen gesehen werden.

### 5.2.2 Veränderungen der Leistungsdichte und des Arbeitsklimas

Die betrieblichen Umstrukturierungen und die in diesem Rahmen durchgeführten beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen werden von den Befragten als einschneidende Ereignisse für ihren Arbeitsalltag beschrieben. Der Stellenwert der Leistungsdichte als Einflussfaktor für die Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen wurde bereits im Zusammenhang mit dem Arbeitsbereich und der Arbeitssituation deutlich. Hier wird nun arbeitsbereichsübergreifend der Frage nachgegangen, welche Veränderungen von den Befragten bezüglich der Leistungsdichte und des Arbeitsklimas wahrgenommen wurden und wie sich diese auf die Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen auswirken. Als Folge der Arbeitszeitabsenkungen und des gleichzeitig stattfindenden "sozialverträglichen Personalabbaus" geben vor allem die befragten höher qualifizierten Angestellten eine spürbare und für einige auch eine kaum noch zu bewältigende Leistungsverdichtung an.

*„Also, ich sag´ mal, ich habe auch früher schon viel gearbeitet, aber im Moment ist es eher so, dass diese Zeit noch nicht einmal ausreicht, und ich setze mich zu Hause noch hin und arbeite da auch noch viel, und das passiert an Wochenenden oder sogar an Feiertagen und abends teilweise auch (...) und wenn ich die Möglichkeit zu Hause nicht hätte, dann hätte ich echt ein Problem.“ (25/304-309).*

Obwohl die Leistungsverdichtung im gewerblichen Bereich weniger stark beklagt wurde, gab es aber auch hier in Verbindung mit der Leistungsverdichtung die Befürchtung, dass irgendwann die Qualität der Arbeit leiden könnte.

*"Qualität ist gerade im Flugzeugbau wichtig, aber sagen wir mal, das bleibt dann zwangsläufig mit auf der Strecke, das ist auch eine ziemlich große Sorge von mir, dass eben immer günstiger produziert werden soll, immer schneller, immer größere Stückzahlen rausgeschoben werden mit immer weniger Leuten. Dass da irgendwo was fehlt ist auch klar (...) Ich will nur hoffen, dass da nicht irgendwas Größeres mal passiert auf Grund der Tatsache, dass da eben so ein großer Druck ist (...) gerade, weil ich hier ja auch einiges mitkriege." (6/250-256)*

Ein wichtiges Kriterium für die Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen ist für viele Beschäftigte die Frage, ob die Arbeit (z.T. trotz Leistungsverdichtung) in der reduzierten Arbeitszeit noch zu schaffen ist.

*“Ich sag´ mal, solange die Arbeit in der Zeit zu schaffen ist und solange die Geldeinbußen für einen tragbar sind – und es war für mich tragbar – dann mache ich das auch mit.” (4/705-707)*

Wenn dies in den Augen von Beschäftigten nicht mehr möglich ist, treffen die Arbeitszeitreduzierungen sehr häufig auf Ablehnung. Oder aber es wird die Forderung erhoben, bestimmte Bereiche aus der Regelung herauszunehmen.

Kommen wir nun zu den Veränderungen des *Arbeitsklimas*. Viele der Befragten gaben als Folge der Arbeitszeitreduzierungen und der organisationalen Umstrukturierungen eine Verschlechterung des “sozialen Klimas” und des “Teamgeistes“ bei der Arbeit an.

*“(…) früher ist es so gewesen, dass man mehr Gruppe, mehr Team gewesen ist und heute, eben mehr, bedingt dadurch, dass an jeder Stelle Druck entsteht und überall abgebaut werden muss, leider das eher zu Einzelkämpfern tendiert. Wir versuchen zwar mit dem industriellen Konzept genau das Gegenteil zu erreichen, merken aber bei der Umsetzung, dass das ein langer Weg ist, ne?” (9/072-077)*

Die Verschlechterung des Verhältnisses zu den Kollegen wird von vielen Befragten direkt mit der Leistungsverdichtung in Zusammenhang gebracht, weil in ihren Augen jetzt die Zeit fehlt, sich mit Kollegen auszutauschen.

*“(…) weil jeder versucht ja jetzt für sich zu arbeiten, weil die Zeit immer knapper wird. Heute redet man weniger mit den Kollegen als früher und man reagiert auch schneller gereizt oder fühlt sich leicht angefasst.” (6/105-107)*

Auch bei den hochqualifizierten Angestellten ist das Verhältnis zu ihrem Unternehmen durch Enttäuschung und Verunsicherung geprägt. Dies wird mit den Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen begründet als dessen Bestandteil auch die beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen gesehen werden. Das den Umstrukturierungen zugrundeliegende Organisationskonzept proklamiert zwar mehr Verantwortung der Mitarbeiter und eine stärkere “Subjekt-Stellung” im Betriebsgeschehen, aber viele der Befragten empfinden sich stattdessen noch mehr als zuvor in eine “Objekt-Stellung” gedrängt. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Umstrukturierungen besteht in den Augen der Befragten eine große Diskrepanz. Außerdem schildern zwei Drittel der Befragten, dass sie mit weniger Spaß zur Arbeit gehen bzw. weniger Interesse am Unternehmen hätten als früher.

*„(...) bedingt durch die Situation in den letzten Jahren, ist das spezielle Interesse an der Firma und an meinem Arbeitsplatz sehr stark gesunken.“ (19/ 89-90)*

*„Wenn das Unternehmen nicht hinter seinen Mitarbeitern steht und der Mensch keine Rolle mehr spielt, dann identifiziert man sich auch nicht mehr mit seiner Arbeit, sondern ich komme, mach´ meine Arbeit und geh´ nach Hause.“ (6/51-55)*

Dies hängt nach Angaben der Befragten auch mit der Situation zusammen, dass trotz Arbeitszeitreduzierungen zur Beschäftigungssicherung der Personalabbau über "sozialverträgliche Maßnahmen" weiter geht und zudem Unsicherheit über die Zukunft des Standortes besteht. Die nach Auffassung der Befragten herrschende "gedrückte Stimmung" wirkt auch demotivierend auf die Mitarbeiter. Die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen hat aus der Sicht vieler Befragten deutlich abgenommen.

*"(...) ich sehe gar nicht ein, mehr zu machen - dann muss eben der Endtermin verschoben werden - das beruht immer auf Gegenseitigkeit." (28/228-229)*

Ein häufiger Kritikpunkt ist auch das fehlende Einbeziehen von Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Maßnahmen werden als "von oben aufgestülpt" erlebt. Viele der befragten Personen würden gerne zu wichtigen Themen auch selber befragt bzw. beteiligt werden.

*„Man hat einfach zu wenig eigenen Gestaltungsspielraum, um Dinge zu verbessern; weil eben bestimmte Dinge von der Unternehmensleitung vorgegeben sind - das möchten sie gerne so und nicht anders. Aber es gibt meiner Meinung nach durchaus auch noch Möglichkeiten rechts und links, z.B. auch andere Möglichkeiten zu sparen, aber die sind dann eben einfach nicht gewollt.“ (9/25-29)*

*„Der Betriebsrat sollte verschiedene Vorschläge aufnehmen und die Leute fragen, dann könnten sie sagen: wir haben drei oder vier verschiedene Sachen und dann soll von der Belegschaft selber entschieden werden, was sie haben wollen (...) denn dann kann der Betriebsrat nicht angeklagt werden: ja, da habt ihr ja zugestimmt. Dann haben sie nie den Schwarzen Peter und wenn sie sich beklagen, dann müssen sie sich das selber zuschreiben.“ (2/232-238)*

Der Druck auf die Mitarbeiter sowie die Angst um den Arbeitsplatz und die damit einhergehende Konkurrenz unter den Kollegen bewirkten aus Sicht der Befragten eine Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Unternehmen.

*„Mobbing wurde da in Gang gesetzt, Alt gegen Jung oder - ist egal, Hauptsache derjenige, der seine Position gesichert wusste (...) Da kam dann sowas, wie: Euch nehmen sie sowieso als Erste, oder: Interessiert mich alles nicht. Also dann hat sich schon herauskristallisiert eben, dass sich die Leute abgesetzt haben, die auf der sicheren Seite waren und darüber hat man sich natürlich geärgert.“ (4/807-812)*

Sowohl die Zunahme der Arbeitsintensität als auch die Verschlechterung des Arbeitsklimas sind für die Befragten sehr wichtige Kritikpunkte im Zusammenhang mit den betrieblichen Umstrukturierungen und den darin eingebetteten beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen. Vor allem eine z.T. starke Leistungsverdichtung wird als gravierendes Problem gesehen und ist für die hiervon betroffenen Befragten oftmals ein Grund für die Ablehnung der Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung.

### 5.2.3 Alters- und biographieabhängige Bilanzen

Das Alter und die biographische Lebensphase spielen als Einflussfaktoren für die Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen ebenfalls eine wichtige Rolle. Denn mit dem Alter der Beschäftigten korreliert die Dauer der Betriebszugehörigkeit und dies ist wiederum ein wichtiges Kriterium für die potentielle Betroffenheit von Kündigten. Je jünger die Beschäftigten sind, desto geringer ist in der Regel die Dauer der Betriebszugehörigkeit und desto höher ist gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass sie noch keine Kinder haben. Nach den Kriterien der Sozialverträglichkeit wären demnach die jüngeren Mitarbeiter als erste von betriebsbedingten Kündigungen betroffen. Die Beschäftigungsverhältnisse der älteren Mitarbeiter (vor allem diejenigen, die bereits kurz vor ihrer Verrentung stehen) sind dagegen weniger stark gefährdet.

*„Die älteren Kollegen haben die Arbeitszeitverkürzungen nicht so gut aufgenommen wie die jüngeren; die Älteren haben schon eine größere Arbeitsplatzsicherheit und wären nicht so von Kündigungen betroffen gewesen.“ (35/73-76).*

Mit dem Alter sind gleichzeitig ganz bestimmte biographische Lebensphasen verbunden, die spezifische Anforderungen mit sich bringen – natürlich auch finanzieller Art (wie z.B. die Familiengründung, das Anschaffen von Wohneigentum oder etwa die Ausbildung der Kinder). Dies impliziert altersspezifische Unterschiede bei der Verkraftbarkeit von finanziellen Einbußen.

Schauen wir uns nun zunächst die Verteilung der befragten Personen nach Alter und Akzeptanzform an (vgl. Übersicht 7):

**Übersicht 7: Anzahl der befragten Personen nach Alter und Akzeptanzform**

	<b>uneingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>eingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>Ablehnung</b>	<b>Summe</b>
<b>bis 35 Jahre</b>	4	7	1	12
<b>36 bis 45 Jahre</b>	2	7	3	12
<b>über 45 Jahre</b>	4	3	5	12
<b>Summe</b>	10	17	9	36

Quelle: eigene Befragung (1997)

Die Befragten *bis 35 Jahre* weisen die höchste Akzeptanz gegenüber den Arbeitszeitverkürzungen auf. In dieser Altersgruppe lehnt nur eine Person die Arbeitszeitreduzierungen

völlig ab (vgl. Übersicht 7). Die vergleichsweise hohe Akzeptanz ist vor allem vor dem Hintergrund der potentiellen Betroffenheit von betriebsbedingten Kündigungen zu erklären.

*"Die Regelung finde ich gut, also, obwohl sich ja einige beschwert haben, aber das finde ich nun wirklich eine Sauerei. Also, vor allen Dingen, ich wär' auch einer der Betroffenen gewesen, wenn es jetzt zu Entlassungen gekommen wäre; insofern stehe ich da auch voll und ganz hinter." (20/131-136)*

*„Die jungen Kollegen sind sehr froh darüber, also, da habe ich nur positive Resonanz gehört, und die haben die Vereinbarung eher als Befreiung erlebt, das eine Last von ihren Schultern genommen wurde.“ (17/167-170)*

In der Altersgruppe *zwischen 36 und 45 Jahren* ist die Skepsis stärker ausgeprägt als bei den jüngeren Befragten. In dieser Altersgruppe hat die Mehrheit der Befragten hohe finanzielle Verbindlichkeiten durch zu versorgende Kinder und durch den Erwerb von Wohneigentum, das häufig noch abbezahlt werden muss. Gleichzeitig findet man in dieser Altersgruppe viele Beschäftigte, deren Partnerin aufgrund der Kinderbetreuung entweder nicht berufstätig oder "nur" in Teilzeit beschäftigt ist.

*„Also, ich hätte schon lieber das volle Weihnachtsgeld (...) wenn man so wie ich kein Spitzenverdiener ist und feste finanzielle Verpflichtungen hat, und ich bin Alleinverdiener, dann ist man ganz schön betroffen.“ (29/162-171)*

Viele in dieser Altersgruppe weisen außerdem eine vergleichsweise hohe Berufsorientierung in Verbindung mit beruflichen Aufstiegsambitionen auf. Gleichzeitig klagen diese Personen besonders häufig über auftretende Leistungsverdichtung infolge der Arbeitszeitreduktionen.<sup>32</sup>

Wieder bei einem anderen Teil dieser Altersgruppe überwiegt jedoch die Erleichterung darüber, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen wurden, denn sie hätten nach eigener Einschätzung in ihrem Alter bereits Schwierigkeiten, eine andere Arbeitsstelle zu bekommen.

Die Altersgruppe *über 45 Jahre* äußert sich noch kritischer als die mittlere Altersgruppe über die Arbeitszeitreduzierungen. Besonders die über 55-Jährigen in dieser Gruppe nehmen eine überwiegend ablehnende Haltung ein: von den vier über 55-Jährigen lehnen drei die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung ab und eine Person akzeptiert die Maßnahmen mit Einschränkungen. Die älteren Mitarbeiter fühlen sich einer Art "sozialem Druck" ausgesetzt, selber in den vorzeitigen Ruhestand gehen zu müssen, damit sie für die jüngeren Kollegen "Platz machen".

*„Das Ganze ist für mich eine schwierige Sache. Da kommt es vor, dass man von Jüngeren gefragt wird: Warum bist du Alter noch hier und ich muss gehen? Einerseits sieht man sich selbst und man will noch nicht gehen, andererseits müsste dann vielleicht ein*

---

<sup>32</sup> Dies ist besonders häufig bei den außertariflich Angestellten mit einer arbeitsvertraglich festgelegten wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden der Fall.

*anderer gehen, der jünger ist und das ist die Sache, die das Ganze so verwickelt macht, die einen auch innerlich zu einem Widerspruch führt.“ (19/47-52)*

*"Es ist zwar nicht direkt Druck ausgeübt worden, aber ich bin von meinem Vorgesetzten mehrmals daraufhin angesprochen worden, ich soll mir das überlegen (...) und die Abfindung gibt es nur noch bis 1998 - danach gibt es keine Abfindung mehr. Aber dadurch bin ich erst auf die Idee gekommen, vorher habe ich nie das geplant gehabt, mit der Arbeit aufzuhören; ich habe immer gedacht, das machste so lange, wie es gesundheitlich geht und bis das Geld dann reicht." (16/436-441)*

Darüberhinaus sind die Arbeitszeitreduzierungen für einige ältere Mitarbeiter mit der Befürchtung verbunden, dass sich die Einkommenskürzungen negativ auf ihre Rente auswirken könnten.

*"(...) die älteren Kollegen, die relativ kurz vor Eintritt in das Rentenalter standen, die haben das relativ negativ gesehen; die haben wohl auch Angst gehabt, dass sich das negativ auf ihre Rente auswirkt." (17/172-175)*

Die Skepsis der älteren Befragten gegenüber den Arbeitszeitreduzierungen beruht aber nicht nur auf Überlegungen zur "Besitzstandswahrung", sondern vielmehr spielen auch Gründe eine Rolle, die sich auf die wirtschaftliche Notwendigkeit der beschäftigungssichernden Maßnahmen beziehen. Denn die Befragten dieser Altersgruppe sehen mehrheitlich die Maßnahmen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens als nicht gerechtfertigt an.

Vergleicht man die hier vorgetragenen Befunde zum Zusammenhang zwischen Alter und Akzeptanz der Arbeitszeitreduzierungen mit den Ergebnissen der repräsentativen Befragung bei der Volkswagen AG, so fällt folgendes auf: Während die hohe Akzeptanz der jüngsten Altersgruppe und die geringere Akzeptanz der mittleren Altersgruppe mit den Ergebnissen der VW-Untersuchung übereinstimmt, lassen sich bei der Akzeptanz der älteren Gruppe Unterschiede zu den Befunden bei der Volkswagen AG feststellen. Denn hier stieg die Akzeptanz der älteren gegenüber der mittleren Altersgruppe wieder an (vgl. Promberger et al. 1996a, S.209 f.). Bei den Befragten des DASA Standortes dagegen ist die Akzeptanz in der hohen Altersgruppe noch geringer ausgeprägt als in der mittleren Altersgruppe. Dies ist vor allem auf den massiven Stellenabbau durch die vorzeitige Ruhestandsregelung bei DASA zurückzuführen, was bei vielen aus der hohen Altersgruppe besonders kritisch gesehen wurde.

Im Zusammenhang mit dem Alter und der biographischen Lebensphase können zusammenfassend zwei wichtige Aspekte für die Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen festgehalten werden: (a) die potentielle persönliche Betroffenheit von betriebsbedingten Kündigungen und (b) die Verkräftbarkeit von finanziellen Einbußen.

#### 5.2.4 Geld-Zeit-Orientierungen und Arbeitszeitpräferenzen

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Faktoren haben die jeweiligen Geld-Zeit-Orientierungen und die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten einen wichtigen Einfluss auf die Bewertung der Arbeitszeitreduzierungen. Mit den Geld-Zeit-Orientierungen kommt das Spannungsfeld zwischen verschiedenen Bedürfnissen der Befragten zur Sprache. Zum einen wäre hier das Bedürfnis nach einem hohen Einkommen sowie nach Sicherheit des Arbeitsplatzes zu nennen und zum anderen geht es um das Bedürfnis nach mehr Freizeit. Diese Bedürfnisse konfliktieren oftmals miteinander - so z.B. wenn jemand gerne mehr Freizeit hätte, aber gleichzeitig mehr Geld verdienen möchte/muss und deshalb eine längere Arbeitszeit präferiert. Einfacher würde eine Entscheidung beispielsweise ausfallen, wenn eine Person längere Arbeitszeiten als bisher präferiert (evtl. auch unabhängig von der Einkommensfrage), weil ein Zuwachs an Freizeit weniger hoch bewertet wird als etwa weniger Leistungsverdichtung oder ein beruflicher Aufstieg, der in der Regel mit höheren Arbeitszeiten verbunden ist. Je nach Dominanz der Geld-Zeit-Orientierungen können also unterschiedliche Präferenzstrukturen identifiziert werden.<sup>33</sup>

In folgender Übersicht soll zunächst das Augenmerk auf den Zusammenhang zwischen Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduktionen und Arbeitszeitpräferenzen gerichtet werden (vgl. Übersicht 8):

**Übersicht 8: Akzeptanzformen und Arbeitszeitpräferenzen**

	<b>uneingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>eingeschränkte Akzeptanz</b>	<b>Ablehnung</b>	<b>Summe</b>
<b>Wunsch nach längerer Arbeitszeit als bisher</b>	1	6	4	11
<b>Wunsch nach kürzerer Arbeitszeit als bisher</b>	5	3	0	8
<b>Wunsch nach Beibehaltung der Arbeitszeit</b>	4	8	5	17

Quelle: eigene Befragung (1997)

Auf die Frage nach dem gewünschten Arbeitszeitumfang (bei freier Entscheidung und bei Berücksichtigung der entsprechenden Einkommensveränderung) würden elf der Befragten gerne *"länger als bisher"* arbeiten (vgl. Übersicht 8). Unter denjenigen, die sich für längere Arbeitszeiten aussprechen, betonen fünf Personen die Abhängigkeit dieses Wunsches von

<sup>33</sup> In der Literatur wird ebenfalls überwiegend die "Differenzierungsthese" vertreten, wonach sich einzelne Beschäftigtengruppen im Hinblick auf ihre Geld-Zeit-Orientierungen und Arbeitszeitpräferenzen unterscheiden (vgl. z.B. Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" 1995).

aktuell anstehenden Anschaffungen bzw. von Abzahlungen für bereits realisierte Anschaffungen oder anderen finanziellen Erfordernissen.

*(...) „momentan lieber mehr Geld – aber das kann morgen schon wieder anders sein; das hängt von meinen aktuellen Bedürfnissen ab - ich kann mir auch gut vorstellen, dass mir mit zunehmendem Alter die Freizeit wichtiger wird.“ (1/ 065-068)*

Die restlichen Befragten mit Wunsch nach längeren Arbeitszeiten begründen dies mit ihrer Arbeitssituation. Insbesondere spielt hier der Arbeitsumfang eine Rolle, der aus Sicht dieser Befragten mit der momentanen Arbeitszeit nicht bzw. nur schwer zu bewältigen ist. Zu diesen Befragten zählen v.a. auch die außertariflich Angestellten mit einer 35-Stunden-Woche, die ihr Arbeitszeit gerne auf 40 Stunden ausweiten würden. Hiermit wäre gleichzeitig ein höherer betrieblicher Status verbunden.

*“Also, ich habe einen AT-Vertrag mit 35 Stunden und komme vorne und hinten nicht mehr mit der Arbeitszeit aus. Ich hätte lieber eine 40-Stunden Woche – damit würde ich wohl einigermassen hinkommen (...)” (25/118-121)*

Von den Befragten mit Wunsch nach längeren Arbeitszeiten finden sich vier Personen, die die Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ablehnen und nur eine Person, die die Vereinbarungen uneingeschränkt akzeptiert. Die restlichen Personen sind der Gruppe “eingeschränkte Akzeptanz” zuzuordnen (vgl. Übersicht 8).

Die Personen, die gerne “*kürzer als bisher*” arbeiten würden, bilden mit acht der Befragten die kleinste Gruppe (vgl. Übersicht 8). Zusätzlich hierzu würden weitere vier Personen, die hinsichtlich ihrer Wunscharbeitszeit zunächst für die Beibehaltung ihrer Arbeitszeiten votiert haben, bei notwendiger Entscheidung kürzere Arbeitszeiten wählen (vgl. Übersicht 9). Auch bei diesen Befragten bestehen also eher Wünsche zur Arbeitszeitverkürzung als zur Arbeitszeitverlängerung. Vier Personen haben sich sehr gut auf das gegenwärtige Verhältnis von freier Zeit und Einkommen eingestellt und möchten nichts an diesem Verhältnis verändern. Unter denjenigen, die sich für kürzere Arbeitszeiten als bisher aussprechen, akzeptieren fünf Personen die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung uneingeschränkt und niemand in dieser Gruppe lehnt die Maßnahmen ab (vgl. Übersicht 9).

#### **Übersicht 9: Arbeitszeitoptionen und Präferenzen von Zeit und Geld in Verbindung mit ausgewählten Merkmalen der Befragten**

<b>Merkmal</b>	<b>Variable</b>	<b>Anzahl (insg. 36 Pers.)</b>	<b>davon Frauen (insg. 9 Frauen)</b>
gewünschte Dauer der Arbeitszeit	länger als bisher	11	1
	kürzer als bisher	8	3
	gleich lang	17	6

Zeit versus Geld	lieber mehr Geld als bisher	20	2
	lieber mehr freie Zeit als bisher	12	6
	Entscheidung fällt schwer	4	1
finanzielle Situation	sehr gut	10	3
	gut	18	4
	angespannt/geringe Spielräume	6	1
	schlecht/keine Spielräume	2	1

Quelle: eigene Befragung (1997)

Obwohl die Zahl der *Frauen* im Sample zu gering ist, um Aussagen über allgemeine Zusammenhänge zu machen, ist dennoch auffällig, dass sich von den neun weiblichen Befragten lediglich eine Person für längere Arbeitszeiten ausspricht (vgl. Übersicht 9). Dies ist um so bemerkenswerter als zwei Frauen bereits in Teilzeit arbeiten. Bei notwendiger Entscheidung zwischen mehr freier Zeit oder mehr Einkommen weisen insgesamt nur zwei weibliche Befragte eine Geldpräferenz auf (vgl. Übersicht 9). Dies wird damit begründet, dass sie „Alleinverdiener“ sind und über geringe finanzielle Spielräume verfügen. Bei sechs der befragten Frauen dominiert dagegen die Zeitpräferenz. Insgesamt gesehen ist die Wertschätzung der befragten Frauen gegenüber mehr freier Zeit ebenso wie gegenüber den beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen deutlich höher ausgeprägt als bei den männlichen Befragten. Dies kann durch die repräsentative Befragung bei der Volkswagen AG bestätigt werden, denn auch hier waren die weiblichen Beschäftigten deutlich zufriedener mit den durchgeführten Arbeitszeitverkürzungen als ihre männlichen Kollegen (vgl. Promberger et al. 1996a, S.209).

Knapp die Hälfte der Befragten (17 Personen) spricht sich für eine Beibehaltung („gleich lang“) ihrer momentanen Arbeitszeit aus (vgl. Übersicht 8). Dabei wird in der Regel von einer arbeitsvertraglich festgelegten wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden ausgegangen. Nur zwei der Befragten arbeiten kürzer als 35 Stunden und vier der befragten Mitarbeiter haben eine vertraglich festgelegte wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden oder mehr. Unter den Befragten mit 40 und mehr Stunden hat sich niemand für längere Arbeitszeiten ausgesprochen (drei würden gerne „gleich lang“ und einer dieser Befragten würde gerne „kürzer als bisher“ arbeiten). Wenn sich aber die Personen mit Wunsch nach Beibehaltung ihrer Arbeitszeiten zwischen mehr Geld (und entsprechend längeren Arbeitszeiten) oder mehr freier Zeit (und entsprechend kürzeren Arbeitszeiten) entscheiden müssten, würden sich 20 Personen für mehr Geld und zwölf Personen für mehr freie Zeit entscheiden. Vier Personen können sich nicht entscheiden (vgl. Übersicht 9). Obwohl sich zusammengekommen 18 Personen in einer „sehr guten“ oder „guten“ finanziellen Situation befinden,

dominiert also deutlich die Geldpräferenz. Einer der Gründe hierfür kann folgendes Zitat veranschaulichen:

*"(...) also im Endeffekt ist die Belohnung für eine gute Arbeit eigentlich immer mehr Geld, das ist eigentlich immer noch die Motivation in einer Firma und von daher würde ich schon gerne etwas mehr verdienen."*(18/546-549)

Zur *Verkraftbarkeit* der Einkommenseinbußen in Folge der Arbeitszeitabsenkungen gib die Mehrheit der Befragten an, die Einbußen ganz gut“ verkraften zu können. 28 Personen charakterisieren ihre finanzielle Situation als “sehr gut” oder “gut” (vgl. Übersicht 9). Für sechs Personen, die eine „angespannte“ finanzielle Situation angeben, sind die Einbußen “spürbar” und weitere zwei Personen mit schlechter finanzieller Lage bezeichnen die Einkommenseinbußen als “schmerzhaft“. Die zwei Personen mit schlechter finanzieller Lage sprachen sich deshalb gegen die beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen aus, während die vier Befragten mit „angespannter“ finanzieller Situation der Beschäftigungssicherung höchste Priorität geben und die Arbeitszeitreduzierungen akzeptieren. Eine angespannte oder schlechte finanzielle Situation ist für die befragten Personen auch eine wichtige Begründung für den Wunsch nach der Möglichkeit, die Arbeitszeit stärker zu “blocken“, damit sie mehr freie Zeit am Stück haben, um noch einer Nebentätigkeit nachgehen zu können und dadurch etwas dazuverdienen zu können. Das gilt für diese Personen vor allem auch im Falle weiterer betrieblicher Arbeitszeitreduzierungen.

Neben der Verkraftbarkeit der Einkommenseinbußen spielen aber auch Überlegungen zur *Verwertbarkeit der Freizeit* eine Rolle für die Arbeitszeitpräferenzen. Besonders von allein-stehenden bzw. geschiedenen männlichen Befragten der mittleren Altersgruppe wurde berichtet, dass sie ihre freie Zeit “nicht gut nutzen könnten” und dass sie lieber mehr arbeiten würden und entsprechend mehr Geld zur Verfügung hätten. Ein wichtiges Argument bei einigen Befragten sind auch die finanziellen Aufwendungen in der Freizeit, die sich bei kostenintensiven Aktivitäten mit zunehmender Freizeit entsprechend erhöhen. Kann dagegen zusätzlich freie Zeit “kostenneutral” (z.B. gemeinsam mit der Familie, mit Freunden oder Verwandten) verbracht werden bzw. gibt es besondere Interessen außerhalb der Arbeit oder besteht die Möglichkeit einer Nebentätigkeit, resultiert daraus eher eine gute Verwertbarkeit von Arbeitszeitreduktionen und eine entsprechend höhere Zeitpräferenz.

Kommen wir nun zu der präferierten *Umsetzung von Arbeitszeitreduzierungen*. Als wichtigster Aspekt der Umsetzung der durchgeführten Arbeitszeitabsenkungen im Untersuchungsbetrieb wurde die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeitreduzierung mit der unregelmäßigen geblockten Reduzierungsform verglichen. Die Mehrheit der Befragten präferierte die Umsetzungsform der Arbeitszeitreduzierung im Block, denn auf diese Weise ist die Zeit für

viele der Befragten besser zu nutzen und der Freizeitgewinn ist eher "spürbar" als bei einer minimalen wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung.

*"Diese Regelung mit den Brückentagen ist eigentlich schon sinnvoll, also wenn man schon was machen muss, dann praktisch schon besser das in Form von diesen Brückentagen, als wenn man jetzt jeden Tag zehn Minuten früher nach Hause gehen kann (...)" (1/147-151)*

*"Ich bin ganz froh, dass es so ist mit den Brückentagen, wenn es nicht so wäre, dann würde es Probleme geben, wer an diesen Tagen frei nehmen darf und wer nicht frei nehmen darf ( ...) so haben alle frei und es gibt keine Rangeleien." (21/373-376)*

Lediglich drei der Befragten empfanden die geblockte Verkürzungsform im Jahr 1997 im Vergleich zu den anderen Regelungen als "zu starr", da sie die Brückentage frei nehmen müssen und dadurch in der Wahl ihrer Gleittage weniger flexibel sind.

*"Ich befürworte diese Regelung, obwohl ich muss sagen, dass mir die vorherige Regelung besser gefallen hat, denn da war vorher mehr Flexibilität – so ist das alles etwas starrer geworden, das heißt, die Brückentage muss man frei nehmen und man muss sehen, wie man die Arbeit dann hinkriegt; das andere hat mir vorher eigentlich besser gefallen, aber für mich ist das so auch o.k. (...)"(24/152-160)*

Die Umsetzung der Arbeitszeitreduzierung hat nach unserer Untersuchung keinen wichtigen Einfluss auf die Akzeptanz der beschäftigungssichernden Maßnahmen. Die Akzeptanz hängt vielmehr mit anderen Faktoren zusammen, was auch daran zu erkennen ist, dass die ersten beiden Vereinbarungen von 1995 und 1996 trotz geringerer Beliebtheit der wöchentlichen Arbeitszeitverkürzungsform insgesamt eine höhere Akzeptanz aufweisen als die Vereinbarung im Jahre 1997. Dies ist wie bereits erwähnt u.a. damit zu erklären, dass von einigen der Befragten die wirtschaftliche Notwendigkeit für die 1997-er Regelung nicht mehr gesehen wurde, denn die Auftragslage hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits verbessert. Allerdings kann die Umsetzungsform der Arbeitszeitverkürzung eine vorhandene Akzeptanz der Maßnahme erhöhen, wenn die zusätzlich freie Zeit für die Beschäftigten "gut verwertbar" ist und ihren Geld-Zeit-Präferenzen entgegenkommt.

An dieser Stelle kann festgehalten werden: Die Verteilung der Arbeitszeitpräferenzen auf die drei Akzeptanzformen zeigt, dass die Geld-Zeit-Orientierungen mit der Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduzierungen korrelieren. Den Befragten mit einer dominierenden Zeitpräferenz fällt es wesentlich leichter, die beschäftigungssichernden Maßnahmen zu akzeptieren, weil sie ihren Zeit-Geld-Orientierungen entsprechen bzw. entgegenkommen. Dies wurde auch in der Argumentation der Befragten mit dominierender Zeitpräferenz sehr deutlich. Somit stellen die Geld-Zeit-Orientierungen, die sich in den Arbeitszeitpräferenzen

## **6. Zusammenfassung und Schlussbetrachtungen**

### **6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Erhaltung der Arbeitsplätze hat für die befragten Beschäftigten absolute Priorität und die Bereitschaft, auf Arbeitszeit und Einkommen zu verzichten um gefährdete Arbeitsplätze zu sichern, ist sehr hoch ausgeprägt. Dies gilt auch und sogar in besonderem Maße für die niedrigeren Einkommensgruppen. Nur eine vergleichsweise kleine Gruppe spricht sich aus „Überzeugungsgründen“ oder aus finanziellen Gründen generell skeptisch gegen Arbeitszeitreduzierungen aus und lehnt entsprechende Maßnahmen ab. In wirklich kritischen Situationen für das Unternehmen besteht bei der großen Mehrheit der Befragten eine Solidaritätsbereitschaft z.B. in Form der Akzeptanz von Einkommenseinbußen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Auch die konkreten betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bei DASA werden von der Mehrheit der Befragten akzeptiert. Im gewerblichen Bereich ist die Akzeptanz am höchsten und im Entwicklungsbereich ist sie am geringsten ausgeprägt. Viele der Befragten akzeptieren zwar die Arbeitszeitabsenkungen, äußern aber gleichzeitig Bedenken und Vorbehalte, die die Probleme solcher „betrieblichen Bündnisse für Arbeit“ deutlich vor Augen führen. So sind sich viele der Beschäftigten nicht sicher, ob die Maßnahmen „tatsächlich“ aus wirtschaftlichen Gründen „notwendig“ waren, oder aber sie kritisieren negative Auswirkungen auf ihre Arbeitssituation in Form von Leistungsverdichtung und einer Verschlechterung des Arbeitsklimas. Ein weiterer häufiger Kritikpunkt ist der gleichzeitig stattfindende Personalabbau durch „sozialverträgliche Maßnahmen“, so dass aus der Sicht der Befragten der Personalbestand bzw. das Beschäftigungsniveau durch die Arbeitszeitabsenkungen nicht wirklich „gesichert“ wird. Der hohe Anteil der Bewertungsform „eingeschränkte Akzeptanz“ verweist auf bestehende Ambivalenzen bzw. auf ein Spannungsverhältnis bei der Bewertung der beschäftigungssichernden Arbeitszeitreduktionen. Die Gewichtung von positiven und negativen Valenzen der Maßnahmen hängt in erster Linie von der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzgefährdung ab. Je gefährdeter der eigene Arbeitsplatz erscheint, desto eher überwiegt eine stärkere Gewichtung des Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen und somit eine positive Bewertung der Arbeitszeitabsenkungen. Insofern werden bei hoher wahrgenommener Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes eher negative Aspekte, wie z.B. Leistungsverdichtung oder Einkommenseinbußen in Kauf genommen (selbst wenn sie bei einigen der Befragten nicht leicht zu verkraften sind), um „Schlimmeres“ zu verhindern. Die potentielle Betroffenheit von Entlassungen hängt da-

bei insbesondere von den Einflussfaktoren Arbeitsbereich, Alter und Familiensituation der Befragten ab.

Die „Geld-Zeit-Orientierungen“ stellen einen weiteren wichtigen Indikator für die Akzeptanz von Arbeitszeitreduzierungen dar. Den Befragten mit einer dominierenden Zeitpräferenz fällt es wesentlich leichter, die beschäftigungssichernden Maßnahmen zu akzeptieren, weil sie ihren „Geld-Zeit-Orientierungen“ entsprechen bzw. diesen entgegenkommen. Während bei 20 Befragten eher eine Geldpräferenz dominiert, besteht bei 12 der Befragten eine Dominanz der Zeitpräferenz. Also immerhin ein Drittel würde sich bei einer Entscheidung zwischen längeren oder kürzeren Arbeitszeiten trotz entsprechender Veränderung des Einkommens eher für eine Arbeitszeitverkürzung aussprechen. Hierunter sind besonders stark Frauen sowie Männer der jüngeren Altersgruppe vertreten. Innerhalb dieser Personengruppe mit Zeitpräferenz ist die Akzeptanz der beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen deutlich höher ausgeprägt als bei den Befragten mit einer Geldpräferenz.

Im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten geht es den Beschäftigten nicht allein um Zeitquantitäten, sondern es geht ihnen vor allem um *Zeitqualitäten*. Die Beschäftigten wollen und müssen ihre Arbeitszeiten an konkrete Anforderungen (aus der Arbeits- und aus der Privatsphäre) anpassen, wodurch starke Bedürfnisse nach präferenzgerechten, optionalen Arbeitszeiten entstehen. Viele der Befragten würden sich eine Wahl zwischen „alternativen Umsetzungsmodellen“ zur Arbeitszeitabsenkung wünschen.

Zusammengefasst können als wichtigste Akzeptanzbedingungen für Arbeitszeitreduzierungen zur Beschäftigungssicherung folgende drei Punkte gelten: (1) Eine Senkung der Personalkosten erscheint wirtschaftlich gerechtfertigt bzw. unabweisbar. (2) Die Beschäftigungssicherung ist für die Beschäftigten nachprüfbar und erkennbar gewährleistet. (3) Das Maß der Leistungsverdichtung hält sich in engen Grenzen und bleibt für die Beschäftigten „bewältigbar“.

Unter diesen Bedingungen würden Arbeitszeitreduzierungen ohne Lohnausgleich auch von weiteren fünf Personen aus der Gruppe „Ablehnung“ akzeptiert werden können, d. h. von 32 der insgesamt 36 befragten Personen.

## **6.2 Schlussbetrachtungen**

Auf der einen Seite werden durch Arbeitszeitabsenkungen betriebsbedingte Kündigungen für die vereinbarte Frist ausgeschlossen, dies wird aber auf der anderen Seite mit Konzessionen erkaufte, von denen die betroffenen Arbeitnehmer/innen oft nicht eindeutig beurteilen können, ob sie eine „Überkompensation“ zu ihren Lasten darstellen. Eine entscheidende Frage für die Beurteilung von „betrieblichen Bündnissen für Arbeit“ ist also, ob der „Preis“ auf seiten der Beschäftigten für einen Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen nicht

überproportional hoch ist. Die Beantwortung dieser Frage hängt zunächst einmal von der tatsächlichen wirtschaftlichen Bedrohung eines Betriebes ab. Aber auch das Ausmaß der wirtschaftlichen Bedrohung ist oftmals schwer zu beurteilen. Die meisten größeren Unternehmen nutzen den Beschäftigungssicherungstarifvertrag im Rahmen weitreichender Umstrukturierungsmaßnahmen. Um sicherzustellen, dass solche Betriebsvereinbarungen in großen Unternehmen mehr darstellen als „erzwungene Bündnisse zur Flexibilisierung und Wettbewerbsstärkung“, wären weitere Zusagen von Arbeitgeberseite nötig, die für die Zukunft und Beschäftigungssituation eines Standortes Sicherheiten bieten. Hierzu könnten bei unternehmensweiten Abkommen z.B. Investitionszusagen für den jeweiligen Standort zählen. Solche oder ähnliche Zusagen gab es bei der DASA am Standort Bremen nicht, so dass viele der Befragten die Zukunft des Standortes trotz des getroffenen Abkommens in Gefahr sahen.

- Ein weiteres Problem für die Akzeptanz von beschäftigungssichernden Arbeitszeitabsenkungen stellen die sehr heterogenen Arbeitssituationen innerhalb des Betriebes dar. Während die Leistungsverdichtung in Folge von Arbeitszeitabsenkungen von den Beschäftigten im gewerblichen Bereich mehrheitlich als „verkraftbar“ bezeichnet wird, ist das Ausmaß der Leistungsverdichtung im Angestelltenbereich deutlich größer und wird als z.T. nicht mehr bewältigbar beschrieben. Hieran knüpft sich die Frage an, ob Differenzierungen bei der Arbeitszeitabsenkung nach Arbeitsbereichen nicht sinnvoll wären, denn es scheint kaum durchsetzbar, kollektive Arbeitszeitabsenkungen über einen längeren Zeitraum akzeptabel zu machen, die weder nach besonderen Beschäftigtengruppen noch nach ihren jeweiligen Geld- und Zeitorientierungen differenzieren.

Schließlich ist die fehlende Garantie für die tatsächliche Beschäftigungswirkung „betrieblicher Bündnisse für Arbeit“ ein zentrales Problem. Denn zum einen kann durch „sozialverträgliche Maßnahmen“ weiterhin Personal in erheblichem Umfang abgebaut werden und zum anderen werden gewonnene Potentiale für Beschäftigung bei sich erholender wirtschaftlicher Situation zu wenig ausgenutzt. Die Erfahrung bei DASA zeigt, dass auf die Reduzierung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeiten schnell eine Ausweitung der Arbeitszeiten erfolgen kann (z. B. in Form von Arbeitszeiterhöhungen der außertariflich Angestellten), anstatt nennenswerte Neueinstellungen vorzunehmen oder auch nur auf das ursprüngliche Personalbestand vor dem Zeitpunkt der Vereinbarung von Arbeitszeitabsenkungen zurückzukehren.

Rückblickend kann allerdings gesagt werden, dass sich vor dem Hintergrund der mittlerweile sehr guten Auftragslage bei Airbus die Strategie der Arbeitszeitabsenkung bewährt

hat.<sup>34</sup> Denn durch die Arbeitszeitreduzierungen konnte der geforderte Personalabbau zeitlich gestreckt werden und die verbesserte Marktlage machte einen Personalabbau in der ursprünglich von der Unternehmensleitung geforderter Höhe nicht mehr nötig, so dass mehr Arbeitsplätze am Standort gehalten werden konnten als zunächst vorgesehen. Zudem wäre bei einem höheren Personalabbau der neuerliche Hochlauf in der Produktion und in der Produktentwicklung für einen neuen Flugzeugtyp, den A380, kaum möglich gewesen.<sup>35</sup> Auch was die betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten betrifft, erscheinen Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung den herkömmlichen Verfahren von betriebsbedingten Kündigungen überlegen.<sup>36</sup> Nicht zuletzt auch bezogen auf die Wahrung des „Betriebsfriedens“ hatte der Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

---

<sup>34</sup> Dies entspricht auch der Auffassung des Betriebsrats.

<sup>35</sup> Mittlerweile besteht bei der DASA sogar Fachkräftemangel und ältere ehemalige Mitarbeiter, die das Unternehmen über die vorzeitige Ruhestandsregelung bereits verlassen hatten, werden wieder angeworben.

<sup>36</sup> Zu ökonomischen Aspekten (aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht) von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen vgl. z.B. Spitzley 2000, Bach/Spitznagel 1994

## Literaturliste

- Ackermann, K. F./Vollmer, (1999): Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmenspraxis. In: Ackermann, K.F./Kammüller, M. (Hg.): Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit, Stuttgart.
- Bach, H.-U. /Spitznagel, E. (1994): Modellrechnungen zur Bewertung beschäftigungsorientierter Arbeitszeitverkürzungen, in: IAB-Werkstattbericht Nr.2, Nürnberg.
- Baethge, M. (1994): Arbeit und Identität, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.): Riskante Freiheiten, Frankfurt/M., S. 245-261.
- Bielenski, H. (2000): Erwerbswünsche und Arbeitszeitpräferenzen in Deutschland und Europa. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, in: WSI-Mitteilungen. Heft 4/2000, S. 228-237.
- Bispinck, R. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags, in: WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 551-560.
- Bohnsack, R. (1993). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung, 2. überarb. Aufl., Opladen.
- Bolte, K. M. (1995): Zur Entstehungsgeschichte des Projekts im Rahmen einer „subjektorientierten“ Forschungsperspektive, in: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung (Hg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen.
- Bosch, G. (1996): Flexibilisierung der Arbeitszeit und Umverteilung von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen, 49 Jahrgang, 7/1996, S.423-432.
- Dombois, R. (1999): Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 37/99, S.13-20.
- Flick, U. (1996): Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 2. Auflage, Reinbeck.
- Hartz, P. (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt/M., New York.
- Heidemann, W. (1999): Betriebs- und Dienstvereinbarung Beschäftigungssicherung. Analyse und Handlungsempfehlungen, Edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Herrmann, C./Promberger, M./Singer, S./Trinczek, R. (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden -Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin.
- Hielscher, V./Hildebrandt, E. (1999): Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung, Berlin.
- Hoffmann-Riem C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: KZfSS, Jg. 32, S. 339-372.
- Jürgens, K./Reinecke, C. (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern, Berlin.
- Jurczyk, K./Rerrich, M. S. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags, Freiburg.

- Keller, B. /Seifert, H. (1997): Eine Zwischenbilanz der Deregulierung, in: WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 522-531.
- Lindecke, Ch./Lehndorff, S. (1997): Aktuelle Tendenzen flexibler Arbeitszeitorganisation. Ein Überblick über neuere Betriebsvereinbarungen in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 1997, S. 471-480.
- Mayring P. (1985): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Jüttemann, G. (Hg.) Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim; Basel, S. 187-211.
- Mayring P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.
- Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 3. überarb. Auflage, Weinheim.
- Müller, H. E. /Martin, A. (2000): Beschäftigen statt entlassen, Edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Muscheid, J./Reinecke, K. (2000). Neue Arbeitsplätze durch freiwillige Arbeitszeitverkürzung. Forschungsprojekte der Hans-Böckler-Stiftung, Universität Hannover (unveröffentlichtes Manuskript).
- Peters, J. (Hg.) (1994): Modellwechsel. Die IG Metall und die Viertagewoche bei VW, Göttingen.
- Peters, J. /Meine, H. (1998): Neue Jobs in der niedersächsischen Metallindustrie- Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung, in: WSI Mitteilungen Jg. 51, Heft 9, S. 648-651.
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. Vier-Tage-Woche bei VW und freischichten im Bergbau, Berlin.
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1996a): Akzeptanzprobleme beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen, in: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Heft 2, S. 203-218.
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen, Berlin.
- Projektgruppe Betriebsgeschichte (1989): Wellblech & Windkanal. Arbeit und Geschäfte im Bremer Flugzeugbau von den Anfängen 1909 bis heute, Bremen.
- Richter, G./Schnecking, W./Spitzley, H. (2000): Beschäftigungssicherung durch Tarifvertrag. Eine regional und diachron vergleichende synoptische Betrachtung der Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung in der Metall- und Elektroindustrie, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bremen, ZWE „Arbeit und Region“.
- Rosdächer, J. (1997): Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen Heft 7, 1997, S. 459-470.
- Rosdächer, J./Stehle, O. (1996): Concession bargaining in den USA und beschäftigungssichernde Tarifpolitik in Deutschland, in: Industrielle Beziehungen Jg. 3, Heft 4.
- Rosdächer, J/Seifert, H. (1994): Temporäre Arbeitszeitverkürzungen zur Beschäftigungssicherung. – Ein neuer beschäftigungspolitischer –Ansatz? In: WSI-Mitteilungen, Jg. 47, 1994, S. 744-752.

- Rosenthal, F. (1996): Die Luft- und Raumfahrtindustrie zwischen Wettbewerb und Industriepolitik. Europäische Hochschulschriften, Frankfurt/M.
- Schmidt, A. (1997): Flugzeughersteller zwischen globalem Wettbewerb und internationaler Kooperation. Der Einfluss von Organisationsstrukturen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hochtechnologie-Unternehmen, Berlin.
- Seifert, H. (1993): Ausmaß und Effekte der Arbeitszeitverkürzung. In: Hampe P. (Hg.): Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung, München, S. 11-27.
- Seifert, H./Welsch J. (1999): Neue Technik und Arbeitszeiten in veränderten Arbeitswelten? In: Büssing, A./Seifert, H.: Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin.
- Seifert, H. (1999): Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, in: WSI-Mitteilungen, Heft 3,1999, S.156-164.
- Seifert, H. (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, in: WSI-Mitteilungen 7/2000, S. 437-443.
- Spitzley, H. (2000). Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitgestaltung als Positiv-Summen-Spiel, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2, S. 67-75.
- Uchatius, W. (1999): Jede Woche Kurzurlaub, in: DIE ZEIT, Nr. 39, 23.09.99, S.13 - 15.
- Voß, G. G. (1991): Die Zeiten ändern sich – Alltägliche Lebensführung im Umbruch. Sonderheft II der Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333, München.
- Voß, G. G. (1995): Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts. In: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen, S.23-43.
- Witzel, A. (1985): Das Problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, Weinheim, S. 227-255.
- WSI-Projektgruppe (1998): Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/1998, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, Heft 10, 1998, S. 653-667.