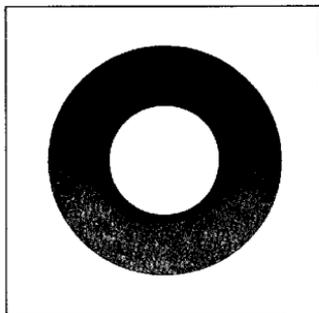


VERZÄHNUNG VON ARBEITSMARKT- UND ARBEITSZEITPOLITIK

**MEHR WEITERBILDUNG BEI VERÄNDERTEN
ARBEITSZEITEN?**



GESPRÄCHSKREIS
ARBEIT UND SOZIALES
Nr. 33

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Forschungsinstitut der Friedrich–Ebert–Stiftung
Abt. Arbeits– und Sozialforschung

Gesprächskreis Arbeit und Soziales
Nr. 33

Verzahnung von Arbeitsmarkt– und Arbeitszeitpolitik

**Mehr Weiterbildung bei veränderten
Arbeitszeiten?**

Eine Tagung
der Friedrich–Ebert–Stiftung
am 10. Mai 1994 in Bonn

Inhalt

Peter König Vorbemerkung	5
Klaus Volkert Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeit- und Qualifizierungsmaßnahmen – Das 4-Tage-Modell bei VW –	7
Hans-Erhard Sulanke Arbeitszeitverkürzung – Chancen zur Weiterqualifizierung – Das "Shell Modell" –	19
Hartmut Seifert Möglichkeiten beschleunigter Arbeitszeitverkürzungen	29
Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung	43

Herausgegeben vom
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abt. Arbeits- und Sozialforschung
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn
Druck: graphoprint GmbH, Koblenz
August 1994

ISBN: 3-86077-299-6

Vorbemerkung

Die wachsenden Aufgaben und Themen in unserer Gesellschaft haben zu einer immer größeren Spezialisierung geführt, u.a. innerhalb der Bereiche Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Nur darüber konnte die Vielfalt der gestellten Herausforderungen bewältigt werden. Auf der anderen Seite können damit aber auch Nachteile verbunden sein: Jede dieser funktional ausdifferenzierten Einheiten in Wirtschaft oder Politik nimmt nur noch aus ihrer Perspektive die ihnen gestellten Aufgaben wahr und entwirft daraufhin Lösungen. Hängt der Erfolg einzelner Einheiten aber von den Aufgaben und Lösungen anderer ab und werden sie nicht aufeinander abgestimmt, kann dies kontraproduktiv sein. Es tritt eine gegenseitige Behinderung und damit Ressourcenverschwendung ein. Dieses Phänomen ist bekannt, ohne daß dies zwangsläufig überall zu Änderungen führte.

Allgemeine Diskussionen über diesen Sachverhalt scheinen reine intellektuelle Spiele zu sein, es sei denn, der Druck der Praxis ist so groß, daß Veränderungsvorschläge in Richtung auf Aufgabenintegration Gehör finden. Die gegenwärtige Lage am Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft scheint zu einer größeren Bereitschaft zu führen, über integrierte Denk- und Handlungsansätze zu diskutieren – und zwar mit praktischen Folgen. Dies gilt beispielsweise für den Bereich der Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitpolitik. Erste und für unsere Wirtschaft sehr anregende Beispiele liegen in der Praxis vor: Im Rahmen veränderter Arbeitszeiten werden Qualifikationsmaßnahmen angeboten, die der Sicherung und weiteren Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen dienen.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung hatte Experten der Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitpolitik zu einer Veranstaltung nach Bonn eingeladen, um mit ihnen anhand der bereits erfolgreichen Praxisbeispiele danach zu fragen, ob diese Modelle über ihren exemplarischen Charakter hinaus richtungsweisend für andere Bereiche unserer Wirtschaft sein können. Das Vier-Tage-Modell von VW und ein Konzept der Deutschen Shell AG waren die Grundlage der Diskussion. Es ging um die zentrale Frage, ob Arbeitszeitverkürzung in Verbindung mit Weiterbildung Beschäftigungsverhältnisse absichern könnte.

Die Referate der Veranstaltung sind in dieser Broschüre abgedruckt. Ich möchte mich bei den Referenten und Teilnehmern für ihre konstruktiven Beiträge bedanken und hoffe, daß die Argumente weitere Diskussionen anregen werden. Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Kollegin Claudia Unkelbach, die das Tagungssekretariat geführt und die vorliegende Broschüre erstellt hat.

Bonn, August 1994

Peter König

Klaus Volkert

Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeit- und Qualifizierungsmaßnahmen – Das 4-Tage-Modell bei VW –

Bevor ich auf die Aspekte der Weiterbildung im engeren Sinne im Zusammenhang mit unserem Arbeitszeitmodell komme, möchte ich in einem kurzen Abriß die Vorgeschichte und den Inhalt unseres neuen Arbeitszeitmodells darlegen.

Der strukturelle Umbruchprozeß in der Weltautomobilindustrie führt zu einem dauerhaft sinkenden Personalbedarf, sowohl bei den Automobilkonzernen als auch bei den Zulieferern. Dieser Druck auf die Beschäftigung ist in Deutschland seit 1993 durch die konjunkturelle Absatzkrise nur verstärkt, aber keinesfalls ursächlich hervorgerufen worden. Die Grundelemente der Strukturkrise sind in einer kurzen Zusammenfassung folgende:

1. Hohe Überkapazitäten führen weltweit zu einem hohen Druck, zur Senkung der Kosten und zur Erhöhung von Produktivität und Qualität, der in seiner Wirkung auf das Beschäftigungsvolumen auch bei einem Anziehen der Konjunktur nicht ausgleichbar ist.
2. Die Kostenkonkurrenz von Standorten hat insbesondere durch die industrielle Entwicklung Südostasiens und die Öffnung der Grenzen nach Osteuropa stark zugenommen. Vor allem arbeitsintensive und wenig komplexe Fertigungen sind in Deutschland kaum zu verteidigen. Aber selbst technologisch anspruchsvollere Produktionsumfänge wandern mittlerweile an diese Standorte, wie die Verlagerung der Fertigung von 4-Zylinder-Motoren bei Audi von Ingolstadt nach Ungarn beweist.
3. Die Anstrengungen der Japaner zur Errichtung von Auslandsfertigungen haben mittlerweile auch in Europa ein erhebliches Ausmaß

erreicht. Zur Mitte der neunziger Jahre wollen japanische Produzenten rund eine Million PKW in Europa fertigen. Bis zum Jahr 2000 peilen die japanischen Automobilkonzerne eine Gesamtkapazität von 1.5 bis 2 Millionen PKW pro Jahr in Europa an. Heute sind es knapp 500.000 bei einem Markt von gut 13 Million.

Diese Fabriken mit ihrem Schwerpunkt in Großbritannien arbeiten mit jungen Belegschaften, bei niedrigen Sozialkosten für Lebensalter und Betriebszugehörigkeit. Hinzu kommt, daß für diese Ansiedlungen hohe Zuschüsse gezahlt werden. Damit ist klar: Im Verdrängungswettbewerb der Überkapazitäten werden diese Werke eine zunehmende Schlüsselbedeutung erhalten.

4. Neue Fertigungs- und Logistikkonzepte führen in Verbindung mit der Begrenzung von Baugruppen und Teilevielfalt bei den Produkten zu hohen Rationalisierungseffekten. Die Arbeitsteilung zwischen den Lieferanten und den Automobilproduzenten zielt hierbei immer stärker auf eine Spezialisierung und damit Konzentration von Entwicklungs-, Fertigungs- und Dienstleistungsaufgaben ab. Hierdurch entsteht ein immer dichteres Geflecht von Kooperation, das bis zum Zusammenschluß oder speziellen Gemeinschaftsunternehmen reichen kann.
5. Die Veränderung der wirtschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen setzt dem bisherigen Größenwachstum der Fahrzeuge eindeutige Grenzen, die auch dämpfend auf den Beschäftigungsbedarf wirken.

Diese fünf Faktoren zeigen auf, wie durchgreifend der Strukturwandel nicht nur eine quantitative, sondern vor allem eine qualitative Antwort auf das sich zuspitzende Beschäftigungsproblem verlangt. Quantitativ muß eine veränderte Verteilung des Beschäftigungsvolumens eine Aufanglinie gegen den Druck auf den Personalbedarf bilden. Qualitativ benötigen wir einen technischen, organisatorischen und produktbezogenen Fortschritt, um nachhaltig die Grundlagen für industrielle Wertschöpfung zu sichern. Und dies muß über die gesamte Kette von der

Entwicklung bis zum Verkauf des Produktes verfolgt und verwirklicht werden.

Mit unserer unter dem Begriff "4-Tage-Woche" bekannt gewordenen Arbeitszeitverkürzung auf 28,8 Stunden in der Woche haben wir eine quantitative Antwort gefunden, die allerdings ohne den Erfolg bei den qualitativen Faktoren niemals nachhaltig wirken kann. Mit der einfachen Verkürzung der Arbeitszeit allein schafft man keine Basis bei zukunfts-trächtiger Wertschöpfung! Dennoch war dieser Schritt aus unserer Sicht unverzichtbar.

Mit dem faktischen Ausreizen der traditionellen Personalabbauinstrumente wie Kurzarbeit, Altersregelungen und freiwilligen Aufhebungsverträgen standen wir vor der Fragestellung, ob wir vor dem Hintergrund der gemeinsamen Konjunktur- und Strukturkrise, Massenentlassungen akzeptieren wollen oder nicht. Ausschlaggebend für unsere Position und unser Handeln war hierbei, daß bei Volkswagen in den sechs traditionellen deutschen Standorten zwischen 1986 und 1993 die Belegschaft um bereits rund 30.000 Kolleginnen und Kollegen reduziert worden war. Ein weiterer Schnitt um 30.000, wie er vom Vorstand gefordert wurde, hätte nahezu die Halbierung der Belegschaft in noch nicht einmal 10 Jahren bedeutet! Dies hätten weder Volkswagen noch die regionalen Arbeitsmärkte der überwiegend von VW abhängigen Standorte verkraften können.

Im Gegensatz zu der häufig geäußerten Einschätzung, das IG Metall-/VW-Modell sei ein Konzept zur Verteilung des Mangels, steht hierbei, daß zwei Drittel der besagten Abbauforderung von 30.000 auf laufende und geplante Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität und Senkung der Kosten zurückzuführen sind. Nicht die Verteilung des Mangels, sondern ein solidarisches Konzept zur Verhinderung von Massenentlassungen war und ist die Zielsetzung dieses Modells!

Wir halten dies für sehr viel sozialer, aber auch betriebswirtschaftlich und gesellschaftlich für sozialverträglicher als zu glauben, den Strukturwandel mit der finanziellen und psychologischen Last von Sozialplänen bewältigen zu können. Denn wir sind der festen Überzeugung, daß

Massenentlassungen kein Mittel zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland sind.

Diese Überzeugung wird bei Volkswagen von IG Metall und Betriebsrat auf der einen Seite und vom Management auf der anderen Seite grundsätzlich geteilt, womit die Basis für den Tarifvertrag vorhanden ist, der seit Anfang dieses Jahres in Kraft ist. Quantitativ wird hierdurch die Arbeitszeit für alle Beschäftigten um 20 % reduziert. Das Einkommen wird hierbei in einem geringeren Verhältnis abgesenkt. Diese Absenkung der Einkommen beträgt knapp 12 %, sofern man die Einkommensgrößen nicht berücksichtigt, die als Lohnerhöhung bereits tariflich vereinbart waren, aber nicht ausbezahlt worden sind, sondern gegen die Arbeitszeitverkürzung mit gegengerechnet wurden.

Das Monatseinkommen konnte für alle Lohn- und Gehaltsgruppen auf dem alten Niveau gehalten werden, während Bestandteile des Jahreslohnes, wie das Urlaubsgeld und das 13. Monatseinkommen, gekürzt worden sind.

Damit konnten auch alle Bemessungsgrößen für die Abgaben zu den sozialen Sicherungssystemen in nahezu unveränderter Höhe erhalten bleiben.

Kern dieser Tarifvereinbarung ist darüber hinaus aus unserer Sicht, daß bis zum 31.12.95 betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind.

Entsprechend ist der Tarifvertrag insgesamt bis zu diesem Zeitpunkt befristet und gibt somit beiden Seiten die Möglichkeit, vor dem Hintergrund der zu diesem Zeitpunkt bestehenden Verhältnisse zu entscheiden, welcher Weg zur Sicherung der Beschäftigung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dann der richtige sein wird. Die Sicherung der Beschäftigung durch eine angepaßte Gestaltung von Arbeitszeit und Einkommen wird hierdurch für beide Seiten zu einer permanenten Aufgabe, für die mit diesem Einstieg natürlich Maßstäbe gesetzt worden sind. Der Übergang zu einer Personalpolitik durch Entlassungen wird hierdurch eindeutig noch schwieriger und schafft einen verschärften Zwang zu intelligenteren Lösungen. Gleiches gilt aber auch für die be-

triebliche Umsetzung dieses Tarifvertrages. Eine Verkürzung der Arbeitszeit um 20 % für alle Beschäftigungsgruppen in einem Schritt dürfte historisch mit Sicherheit einmalig sein.

Umso notwendiger ist es, unabhängig von der griffigen Formel "4-Tage-Woche" möglichst angepaßte Umsetzungsmodelle von der Entwicklung bis zu den Montagen zu finden. Diese Modelle reichen von der 4-Tage-Woche an vier Fabriköffnungstagen, über die 4-Tage-Woche an fünf Fabriköffnungstagen bis zur täglichen Arbeitszeitverkürzung und der Einführung unterschiedlicher 2-, 3- und 4-Schicht-Systeme. In der Produktentwicklung wurden für bestimmte Aufgaben flexible Projektarbeitszeiten vereinbart. Gleichzeitig führen wir gegenwärtig innerbetrieblich durch die verschiedensten Personalbewegungen einen Kapazitätsausgleich durch, der uns möglich ist, weil die Belegschaft mittlerweile über ein gutes Qualifikationsniveau verfügt. Beispielsweise verfügen im Werk Wolfsburg über 7.000 der im Leistungslohn beschäftigten Kolleginnen und Kollegen über eine abgeschlossene industrielle Metall- und Elektroausbildung. Das sind ein Drittel aller in diesem Werk in der Produktion Beschäftigten. Dazu kommen noch einmal rund 5.500, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung in einem Handwerks- oder Kaufmannberuf verfügen. Und damit sind wir bei der für diese Veranstaltung zentralen Fragestellung nach der Verknüpfung von Arbeitszeit- und Arbeitsmarktpolitik angekommen.

Großes Aufsehen erregte im Herbst letzten Jahres die Absicht des VW-Managements, über ein sogenanntes Blockarbeitszeitmodell eine Verbindung aus Unterstützung durch das Arbeitsamt und Qualifizierung in einer VW-eigenen Qualifizierungsgesellschaft herzustellen. Konservative Politiker und mittelständische Unternehmer, aber auch Arbeitgeberverbände prangerten die geplante vermeintliche Plünderung der Arbeitsamtskassen an, bevor sie die Überlegungen und den unternehmensinternen Diskussionsprozeß auch nur annähernd im Detail kannten. Bei Volkswagen lernt man eben damit umzugehen, daß selbst lautes Denken sofort zu einem Politikum wird! Die Ursprungsüberlegung war hierbei von seiten des Managements, Blöcke der Freistellung bis zu drei Monaten im Jahr zu schaffen, in denen qualifiziert werden kann, um dann wieder durch Volkswagen eingestellt zu werden. Eine nüchterne Be-

trachtung dieses Ansatzes bringt sehr schnell seine Vorzüge und Logik, aber auch seine Probleme zutage. Aus meiner Sicht ist es sehr begründbar, eine Veränderung der Arbeitsteilung zwischen betrieblicher Beschäftigungspolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik einzuführen!

Die strikte Trennung der Verantwortlichkeiten, die dazu führt, daß das Arbeitsamt dann einspringt, wenn die Arbeitslosigkeit eingetreten ist, aber mit Ausnahme von Kurzarbeit niemals im Rahmen eines noch bestehenden Arbeitsverhältnisses die Verhinderung von Arbeitslosigkeit unterstützen kann, führt in einen Teufelskreis. Arbeitslos gewordene Menschen müssen mühsam mit mehr oder weniger geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen in den Arbeitsmarkt reintegriert werden, während die Unternehmen in Krisenzeiten Personal abbauen und Qualifikationspotential vernichten, das weiterentwickelt werden könnte! Jedem hier leuchtet mit Sicherheit ein, daß dies weder besonders human und sozial und schon gar nicht effizient ist!

Deshalb frage ich: Wo liegt da der Sinn?

Andererseits kann hierbei sicher aber auch nicht das Ziel einer Umorientierung sein, die Unternehmen völlig aus der Verantwortung für die Qualifizierung der Belegschaften zu entlassen und diese abzuwälzen! Deshalb ist die Aufgabe zu lösen, wie eine Verbindung aus betrieblicher Beschäftigungspolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik entwickelt werden kann,

- die zum einen das Entstehen von Arbeitslosigkeit verhindert,
 - die zum zweiten den Strukturwandel qualitativ bewältigen hilft
- und
- die zum dritten die Anbahnung neuer Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht.

Versucht man diese grundsätzlichen Anforderungen an das IG Metall-/VW-Modell anzulegen, dann ergeben sich einige Gesichtspunkte, die es geradezu absurd erscheinen lassen, von einem Plünderungsversuch zu sprechen, wo schon seit langem ein Überdenken und Verändern beste-

hender Systeme der Arbeitsmarktpolitik gefordert sind. Mit der Verkürzung der Arbeitszeit haben die Belegschaft und das Unternehmen Volkswagen einen erheblichen Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Abwendung von Entlassungen geleistet, der von beiden Seiten auch Opfer gefordert hat. Im Sinne einer vorausschauenden Strategie bleibt es erforderlich, die notwendigen Voraussetzungen zur Bewältigung der strukturellen Herausforderungen sicherzustellen!

Und hierbei haben die Arbeits- und Betriebsorganisation sowie die Qualifikation der Belegschaft einen ganz herausragenden Stellenwert. Eine veränderte Verknüpfung von betrieblicher Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktpolitik könnte vor diesem Hintergrund folgende Schwerpunkte ausweisen:

1. Gefährdete Beschäftigtengruppen, deren Fertigungsbereiche von Verlagerungen betroffen sein werden, könnten für andere Tätigkeiten umgeschult und gleichzeitig auf neue Formen der Arbeitsorganisation wie Teamarbeit vorbereitet werden. Dies würde die Abwendung spezieller Beschäftigungsrisiken insbesondere für Frauen wesentlich erleichtern.
2. Einstiegsprogramme für qualifizierte Berufsanfänger, wie z.B. Jungingenieure, könnten in Verbindung mit einer stufenweisen ansteigenden Teilzeit, in Verbindung mit weiterführenden berufsqualifizierenden Maßnahmen, wie zum Beispiel Sprachtraining, zu einer attraktiven Perspektive für mehr Hochschulabsolventen werden.
3. Ansiedlungsprojekte von Lieferanten könnten durch spezielle begleitende Qualifizierungsprogramme zu einer Verbindung aus Vorbereitung auf die zukünftigen Tätigkeiten und dem Anlauf der Produktion werden, die ebenfalls durch einen stufenweisen Anstieg von Teilzeitarbeit unterlegt würden.
4. Neue betriebsübergreifende Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die durch die Notwendigkeit einer frühzeitigen Integration von Lieferanten in den Entwicklungsprozeß bedingt sind,

erfordern ein spezifisches Kooperationstraining und grundlegende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, die durch Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen wären.

5. Die Möglichkeit einer Verknüpfung aus Kurzarbeit und Qualifizierung könnte für berufsfachliche, aber auch überfachliche Qualifizierungsmaßnahmen zur Einführung neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation genutzt werden, die für wettbewerbsfähige Strukturen unerlässlich sind.

Die Förderung dieser fünf Bereiche, die sicher noch um weitere ergänzbar wären, müßte allerdings an bestimmte Bedingungen und Voraussetzungen geknüpft werden, die verhindern, daß aus einer sinnvollen Verbindung aus betrieblicher Beschäftigungspolitik, aktivem Strukturwandel und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik nur ein bloßes Abkassieren im Sinne von Mitnehmen für Maßnahmen wird, die ohnehin umgesetzt werden müßten! Gießkannenverfahren oder Pauschalregelungen sind daher in jedem Fall abzulehnen!

Die erste Voraussetzung für die genannte Verknüpfung müßte eine aktive beschäftigungspolitische Vorleistung sein, die in den jeweiligen Unternehmen erbracht worden sind. Wer nur eine weiche Landung für ohnehin geplanten Personalabbau sucht, braucht keine zusätzliche Unterstützung bei der Qualifizierung!

Er liegt hierbei auf der Hand, daß die Arbeitszeit hierbei einen ganz zentralen Stellenwert einnimmt, die als Beschäftigungspuffer und zu gestaltender Freiraum für Qualifizierung in jedem Fall eingesetzt werden, das heißt verkürzt werden muß. Hier muß eine verbindliche Verpflichtung des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen enthalten sein.

Eine weitere Bedingung müssen spezifische Teilzeitmodelle für Beschäftigtengruppen im Rahmen der Absicherung oder des Einstiegs in ein Arbeitsverhältnis sein. Die Verbindung von Arbeitszeitpolitik und Qualifizierung hat hiermit entweder die Funktion einer Unterstützung des Strukturwandels ohne Entlassungen oder einer Beschäftigungs-

brücke aus dem Arbeitsmarkt in den Betrieb. Aus einem meist unverbundenen Nebeneinander könnte hierdurch eine wirkliche Verzahnung werden, die die beschäftigungspolitische Verpflichtung von Betrieben verbindlicher macht und gleichzeitig die Effizienz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen im Sinne einer vorbeugenden und vorausschauenden Strategie erhöht.

Hierbei erhebt sich natürlich die Frage nach der Finanzierung bzw. Lastenverteilung innerhalb einer derartigen Verzahnung. Hierzu kann ich sicher kein abschließendes Modell vorlegen, aber einige Denkanstöße liefern.

Zum einen habe ich bereits ausgeführt, daß die Bindung einer derartigen Verzahnung an beschäftigungssichernde Vorleistungen der Unternehmen zu einem gewissen Selbstfinanzierungseffekt führt. Wenn Arbeitslosigkeit verhindert, das Beitragsvolumen wie beim IG Metall-/VW-Modell aber erhalten bleibt, dann ist die Ausgangsbilanz für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik eindeutig positiv. Eine weitere Maßnahme muß die Verbreiterung der Finanzierungsbasis der Arbeitsmarktpolitik durch die Einführung einer allgemeinen Arbeitsmarktabgabe auch für Beamte und Selbständige sein. Denn die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit reduziert gesellschaftliche Kosten für alle und nicht nur für diejenigen, die heute ihre Beiträge an die Bundesanstalt für Arbeit entrichten.

Betriebe und Unternehmen, die von einer Verzahnung profitieren wollen, müßten in jedem Fall Vorleistungen bei der Bereitstellung einer Infrastruktur für geeignete Qualifizierungsmaßnahmen erbringen. Volkswagen tut dies beispielsweise mit der Gründung einer sogenannten Coaching-Gesellschaft, an der sich als Anteilseigner und Beteiligte in Projekten auch andere Unternehmen in den Standortregionen oder Lieferanten als Partner beteiligen können. In diese Coaching-Gesellschaft wird in jedem Fall ein großer Teil der Infrastruktur des Bildungswesens eingehen, das hierdurch auch für arbeitsmarktrelevante Projekte zugänglich wird.

Ein weiterer Aspekt müßte der Verbundcharakter bestimmter Maßnahmen sein, der auch mittelständischen Zulieferern den Zugang zu Qualifizierungsprojekten bietet. Wenn Zulieferer wesentlich früher als in der Vergangenheit in den Entwicklungsprozeß integriert werden müssen, damit ebenso zeitlich, physisch und technisch an den Fertigungsprozeß des Endherstellers rücken und dazu eine höhere Verantwortung bei der Sicherstellung der logistischen Kette wahrnehmen sollen, dann schafft dies einen Bedarf nach intelligenter Kooperation und Kommunikation und neuen Ansiedlungskonzepten durch sogenannte Zulieferparks.

Investitionsleistungen und Unterstützung durch eine vorausschauende Arbeitsmarktpolitik könnte sich hierbei ergänzen. Dies wäre eine weitere Möglichkeit, Beschäftigung durch einen positiv gestalteten Strukturwandel zu stabilisieren. Hierbei ist, wie bei den anderen Maßnahmen, jedoch entscheidend, eine übergreifende, koordinierte Strategie für den Strukturwandel zu definieren und durch standortbezogene Projekte zu konkretisieren. Und hierzu müssen Unternehmen, Staat und Gewerkschaften an einen Tisch und mit den gegenseitigen Schuldzuweisungen und ordnungspolitischen Glaubenskriegen aufhören, was denn nun noch oder schon nicht mehr marktwirtschaftlich sei. Ein Blick auf den sehr direkten, aber eben doch strategisch orientierten Pragmatismus der Japaner könnte hierbei äußerst hilfreich sein.

Eine tiefergehende Analyse der Ursachen des japanischen Exporterfolges wird u.a. verdeutlichen, daß Organisation und Qualifikation zwei ganz wesentliche Faktoren für Effizienz, Produktivität und Qualität sind.

Wir haben heute die Herausforderungen zu bewältigen, uns aus gewachsenen Strukturen heraus gegen neue Produktionsstätten auf der grünen Wiese behaupten zu müssen, die vor allem in der Personalauswahl das beste Leistungsvermögen bei den geringsten Sozialkosten rekrutieren zu können. Die Antwort für uns kann deshalb nur lauten, das Leistungsvermögen qualitativ zu steigern und die Sozialkosten durch die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und eine solidarische Arbeitszeitpolitik zu bekämpfen! Die Verzahnung von Arbeitszeit und Arbeitsmarkt, von betrieblicher Beschäftigungs- und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik ist vor diesem Hintergrund nicht nur ein "Kann", sondern ein absolutes

"Muß", durch das wir die Erfordernisse des Strukturwandels und der Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit am ehesten leisten können!

Ich hoffe, Ihnen bzw. Euch mit meinen Ausführungen den Anreiz für eine positive und lebhaftige Diskussion gegeben zu haben, und bedanke mich für die Aufmerksamkeit.

Arbeitszeitverkürzung – Chancen zur Weiterqualifizierung – Das "Shell Modell" –

1. Motive für das "Shell Modell"

Den Versuch, eine tariflich vereinbarte Arbeitszeitverkürzung zur Weiterqualifizierung der Belegschaft zu nutzen, hat die Deutsche Shell AG im Jahre 1987 mit einem damals weithin beachteten Tarifvertrag angenommen (Anlage). Vermutlich ist der Grund für das öffentliche Interesse seinerzeit nicht so sehr der materielle Inhalt des Tarifvertrages gewesen, denn es gibt eine Reihe von Unternehmen, die den Mitarbeitern während ihrer Freizeit die Möglichkeit zur Fortbildung auf Kosten des Unternehmens bieten. Eher war es wohl der Umstand, daß erstmalig eine Industriegewerkschaft mit ihrer Unterschrift unter einem solchen Tarifvertrag auch offiziell anerkannt hatte, daß Arbeitszeitverkürzung nicht immer nur der größeren persönlichen Freiheit des Arbeitnehmers dienen muß, sondern auch zur Investition in den Ausbau der eigenen Fähigkeiten genutzt werden kann. Zwar zielte das "Shell Modell" nicht unmittelbar darauf, einen Beitrag zur Lösung der Arbeitslosenproblematik zu leisten, denn die Bedrohung der Arbeitnehmer durch Arbeitslosigkeit spielte damals bei der Deutschen Shell AG keine gravierende Rolle. Gleichwohl waren zumindest indirekt auch Aspekte der Arbeitsmarktpolitik angesprochen, weil jedwede persönliche Weiterbildung immer auch zugleich ein Beitrag zur persönlichen Arbeitsplatzsicherung ist.

Dabei stößt das Modell in eine Lücke, die es in jedem Unternehmen innerhalb des Weiterbildungsgeschehens gibt. Zum einen verfügen zumindest Großunternehmen, so auch die Deutsche Shell, über umfangreiche traditionelle Trainingsprogramme, deren "Nachteil" für den Arbeitnehmer aber darin besteht, daß die Entscheidung darüber, ob und inwieweit er daran partizipiert, im Rahmen von Maßnahmen zur Personalentwicklung getroffen wird und damit letztlich vom Beurteilungs-

spielraum des Vorgesetzten abhängt. Daneben gibt es die umfangreichen persönlichen Initiativen der Arbeitnehmer, die sich aus eigenem Antrieb in ihrer Freizeit, z.B. zum Industriemeister oder in sonstige nächsthöhere Qualifikationsstufen fortbilden. Der Nachteil dieser Initiativen besteht zumeist darin, daß sie mit teilweise nicht unerheblichen Kosten für den Arbeitnehmer verbunden sind.

2. Die Zielrichtung des "Shell Modells"

Das "Shell Modell" hat eine gemeinsame Anstrengung von Arbeitnehmer und Unternehmen im Auge: Das Unternehmen bietet eine Reihe von Weiterqualifizierungsmaßnahmen an und trägt dafür die Kosten, der Arbeitnehmer bringt seinerseits ganz oder teilweise den ihm durch den Tarifvertrag von 1987 in zwei Stufen zugewachsenen Anspruch auf Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 38 Wochenstunden ein.

Der zwischen der Deutschen Shell AG und der IG Chemie-Papier-Keramik abgeschlossene Tarifvertrag zur Arbeitszeitverkürzung sieht vor, daß die Arbeitszeitverkürzung einmal in jedem Vierteljahr zu einem arbeitsfreien Tag kumuliert werden kann. Zur Nutzung des Weiterqualifizierungsprogramms dürfen diese vier sogenannten "Quartalstage" ihrerseits kumuliert werden. Subsidiär dürfen die gemäß den Regeln über die gleitende Arbeitszeit durch entsprechende Vor- und Nacharbeit einmal pro Monat möglichen freien Tage eingesetzt und so für die Weiterqualifizierung genutzt werden, schließlich auch geleistete Überstunden, die nach einer anderen tarifvertraglichen Regelung ohnehin primär in Freizeit abzugelten sind.

Die inhaltliche Besonderheit des Problems liegt darin, daß es nicht direkt auf das Arbeitsgebiet der Arbeitnehmer bezogene, sondern solche Kurse enthält, die der generellen beruflichen Weiterbildung im weitesten Sinne dienen, ohne freilich andererseits lediglich allgemeinbildende Inhalte zu vermitteln. Das Weiterbildungsangebot weist also letztlich immer noch einen Unternehmensbezug auf, was für das Unternehmen auch unter steuerlichen Aspekten relevant ist.

Jede der zusätzlichen Bildungsmaßnahmen steht aber allen Arbeitnehmern offen. Diese können sich auf eigene Initiative, wenn auch nach vorheriger Absprache mit ihren Vorgesetzten, zu jedweder Weiterbildungsmaßnahme melden; es gibt keine Zulassungsvoraussetzungen und auch keine Bedürfnisprüfung.

3. Die Entwicklung des Kursusangebots

Das Kursusangebot war zunächst – zum einen eine reine Frage der Kapazität, zum anderen aber auch Ausdruck einer gewissen Skepsis über die zu erwartende Akzeptanz – beschränkt. Der damaligen allgemeinen gesellschaftlichen Diskussion folgend, die sich auch in das Unternehmen hinein übertragen hatte, bot es sich an, mit einem Kurs über den Umgang mit Personalcomputern das Interesse der Belegschaft zu wecken. Der Erfolg der Aktion übertraf alle Erwartungen. Die Kurse waren ausgebucht, bevor sie überhaupt offiziell angekündigt waren. In die Reihe der Interessenten hatten sich Betriebsratsmitglieder eingeordnet, um auf diese Art und Weise ihren Willen zu bekunden, den Tarifvertrag mit Leben zu erfüllen.

Das Programm mußte daraufhin bald erweitert werden. Auch diese Kurse waren nach kürzester Zeit ausgebucht. Zu ihnen gehörten:

- "Geschäftsendlich am Telefon", ein Kursus, der sich weniger an Anfänger und auch nicht an potentielle Urlauber im englischsprachigen Raum wandte, sondern die Möglichkeit eines Einsatzes der erworbenen Kenntnisse im Unternehmen im Auge hatte;
- "Unternehmerisches Denken und Handeln (für Nichtkaufleute)", ein Kursus, der auf Anregung des Gesamtbetriebsrats ins Programm kam und vornehmlich den gewerblichen Mitarbeiter ansprechen sollte, dem die Hintergründe unternehmerischer Entscheidungen vielfach verborgen bleiben;

- "Arbeitsrechtliches Colloquium für Vorgesetzte", ein Kursus, der dazu beitragen soll, die so häufig beklagten Reibungsverluste zwischen einzelnen Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch Betriebsräten und Vorgesetzten wegen mangelnder Kenntnisse der heute unerläßlichen arbeitsrechtlichen Vorschriften zu vermeiden.

Der Tarifvertrag sieht vor, daß die Tarifvertragsparteien zusammen mit Vertretern des Gesamtbetriebsrats einmal jährlich den Verlauf und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung des Programms, insbesondere auch unter Berücksichtigung des Bedarfs der einzelnen Betriebsstätten, erörtern. Das ist jährlich geschehen und hat dazu geführt, daß mittlerweile eine ganze Palette von Kursen zur Auswahl steht (Schaubild). Dabei sind inzwischen auch Kurse aus dem allgemeinen, vom Unternehmen angebotenen Trainingsprogramm enthalten, die dem einzelnen Arbeitnehmer aufgrund der Art seiner Tätigkeit im konkreten Fall nicht

Schaubild AZV-Programm: Anbotene Kurse (1994):
<ul style="list-style-type: none"> - "PC-Führerschein" - Kurse über verschiedene software-Pakete - Arbeit, Freizeit, Ruhestand - Betriebswirtschaftliches Planspiel - Arbeitsrecht - Geschäftsendlich - Steuern und Altersversorgung - Einführung in Schweißtechniken - Einfacher und effektiver lernen - Geistig fit und leistungsfähig - Mentales Training - Die freie Rede - Persönliche Stärken entwickeln - Der gesellschaftliche Wandel - Sicherheitstraining für PKW-Fahrer - Umweltschutz, Herausforderung für uns alle

angeboten werden würden. Darüber, daß Vorgesetzte mit dieser Öffnung keinen Mißbrauch treiben und Arbeitnehmer aus dem allgemeinen firmenseitig angebotenen und im Einzelfall für erforderlich gehaltenen Programm in das "Freizeitprogramm" hinüberdrängen, wachen Personalabteilung und Betriebsräte gemeinsam.

4. Die Akzeptanz des "Shell Modells"

Die Akzeptanz des Programms ist unverändert groß. Die Teilnehmerquote hat sich bei etwa 15 % der Belegschaft und das Gesamtvolumen bei etwa 15 % der im Unternehmen insgesamt anfallenden Trainingstage eingependelt. Eine im letzten Jahr zu beobachtende signifikante Steigerung der Teilnehmerzahlen ist auf einen Vorbereitungskursus auf die vorzeitige Pensionierung im Rahmen des derzeitigen Rationalisierungsprogramms zurückzuführen (Tabellen 1 und 2).

Bedenken, die im Vorfeld des Tarifvertrages vereinzelt artikuliert wurden, sind heute verstummt. Sorgen, daß ein zu ausgeprägter Bildungseifer mit der Kumulierung der Quartalstage den Betriebsablauf stören und einzelne Arbeitnehmer sich dadurch bei ihren Vorgesetzten mißliebig machen könnten, haben sich als gegenstandslos erwiesen.

Bei dem Modell war von Anfang an die Kooperationsbereitschaft des Managements gefragt; sie steht heute außer Diskussion.

Auch Befürchtungen, daß derjenige, der nie für eine freiwillige Weiterbildungsmaßnahme registriert wurde, als "schwarzes Schaf" mit entsprechender Würdigung in der Personalakte eingehen könnte, würden heute eher als abwegig betrachtet werden.

Das Programm ist heute so etabliert, daß keiner der Tarifvertrags- oder der Betriebsparteien auf die Idee käme, es in Frage zu stellen. Der Versuch, die Arbeitnehmer mehr noch als bisher schon aus eigenem Antrieb geschehen, für die Nutzung eines Teils ihrer Freizeit als Zukunftssicherung zu gewinnen, ist uneingeschränkt als gelungen zu betrachten.

Anlage

Anhang zum Entgelttarifvertrag

V E R E I N B A R U N G

zwischen

der Deutschen Shell Aktiengesellschaft

und

dem Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie, Papier,
Keramik

für ein

"Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter der Deutschen
Shell Aktiengesellschaft"

Die fortlaufende technologische und organisatorische Entwicklung führt zu sich ständig verändernden Arbeitsinhalten und -abläufen und macht es mehr denn je erforderlich, daß sich die Mitarbeiter rechtzeitig auf die neuen Anforderungen einstellen und vorbereiten.

Die Deutsche Shell Aktiengesellschaft hat hierzu, neben der Ausbildung am Arbeitsplatz, seit Jahren ein umfassendes Trainingsprogramm entwickelt. Die Mitarbeiter werden regelmäßig über das Kursusangebot informiert und zu den Veranstaltungen über ihre Vorgesetzten nominiert. Dieses Programm wird auch in den nächsten Jahren fortgeführt.

Die Weiterqualifizierung des Einzelnen erfordert darüber hinaus jedoch auch verstärkt Eigeninitiative. Viele Mitarbeiter sind hier bereits in anerkannter Weise aktiv.

Anlässlich der anstehenden Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 39 bzw. 38 Stunden sind die Deutsche Shell Aktiengesellschaft und die Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik im Zusammenwirken mit den Betriebsräten übereingekommen, die persönlichen Bemühungen um Weiterbildung im Rahmen eines Programms zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter besonders zu fördern.

Dabei ist folgendes vereinbart worden:

1. Die Deutsche Shell Aktiengesellschaft bietet im Schulungszentrum Eddelsen oder in einzelnen Betriebsstätten zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen an, die - ohne für den derzeitigen Arbeitseinsatz unmittelbar erforderlich zu sein - der Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenz der Mitarbeiter dienen und damit die Einsatzmöglichkeiten in der Zukunft erhöhen. Die Kosten dafür trägt das Unternehmen.

Im Rahmen der eingehenden Anmeldungen und der verfügbaren Kapazitäten wird eine Anzahl Kurse angeboten, deren Thematik und Dauer zwischen Vertretern des Gesamtbetriebsrats und der Unternehmensleitung abgestimmt werden.

Das Kursusprogramm wird unter Berücksichtigung des Bedarfs der einzelnen Betriebsstätten ständig fortentwickelt.

2. Die Veranstaltungen finden innerhalb der Dienstzeiten statt. Hierfür werden Freizeiten der Mitarbeiter verrechnet, die sie aufgrund der anstehenden Arbeitszeitverkürzung (AZV-Tage) oder infolge von Zusatzfreischichten (ZFS) haben. Soweit derartige Freizeiten für die Durchführung der Schulungsmaßnahme nicht ausreichen, können auch abzufeiernde Überstunden sowie eine entsprechende Anzahl von FR-Tagen (gleitende Arbeitszeit), die zu diesem Zwecke zusammen genommen werden können, herangezogen werden.

Die Teilnahme an den Schulungen ist für die Mitarbeiter freiwillig.

Die Meldung zu einem Kursus erfolgt durch die Mitarbeiter selbst, wobei der Zeitpunkt der Teilnahme mit den Vorgesetzten abzustimmen ist.

Das Auswahlverfahren wird mit dem GBR abgesprochen.

3. Das Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter läuft zunächst bis zum 30.9.1990.
4. Die Tarifvertragsparteien werden zusammen mit Vertretern des Gesamtbetriebsrates einmal jährlich den Verlauf und die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Programms, insbesondere unter Berücksichtigung des Bedarfs der einzelnen Betriebsstätten, erörtern.
5. Die in den §§ 96 - 98 BetrVerfG den Betriebsräten zustehenden Mitwirkungsrechte bleiben durch diese Vereinbarung unberührt.

Die Tarifvertragsparteien und die Betriebsräte der Deutschen Shell Aktiengesellschaft werden gemeinsam darum bemüht sein, dem Pilotprojekt "Programm zur Weiterqualifizierung der Mitarbeiter" zum Erfolg zu verhelfen.

Hamburg, den 5. Februar 1988

Deutsche Shell
Aktiengesellschaft



Industriegewerkschaft
Chemie, Papier, Keramik
- Hauptvorstand -



Tabelle 1

Entwicklung des AZV - Programms

Kursläufe und Kursarten 1988 - 1994

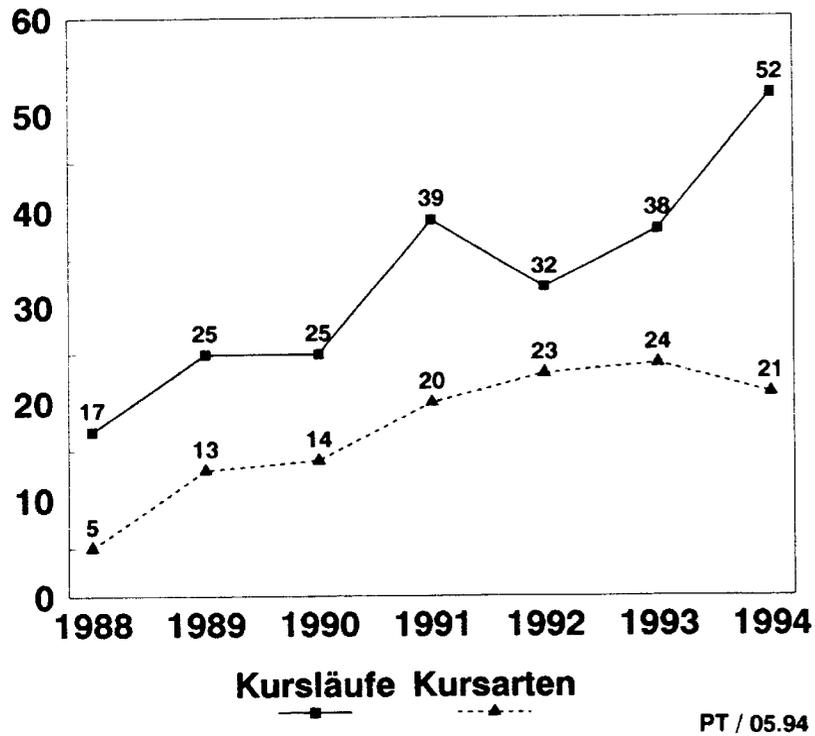
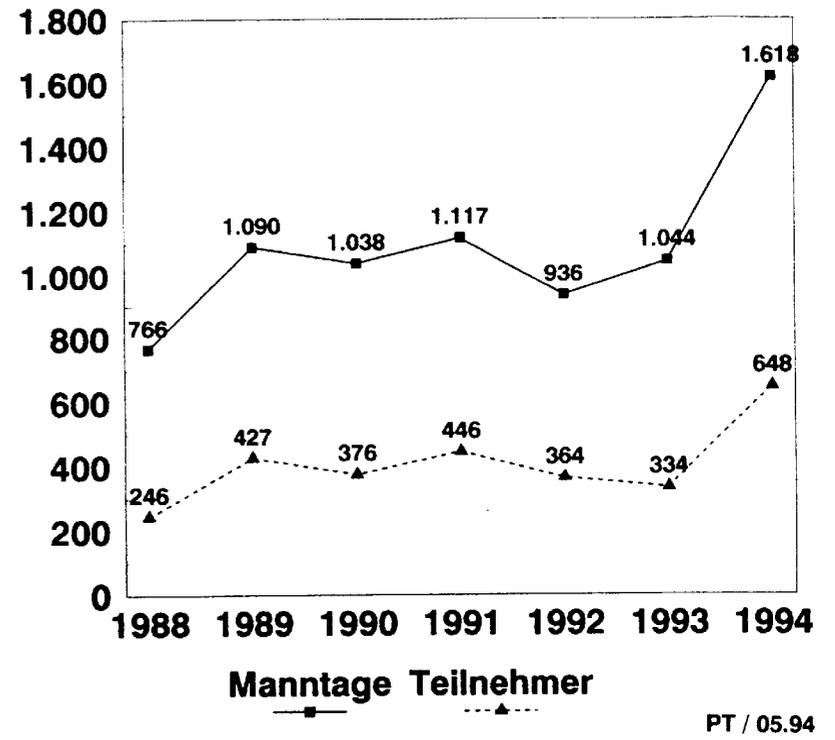


Tabelle 2

Entwicklung des AZV - Programms

Manntage und Teilnehmer 1988 - 1994



Möglichkeiten beschleunigter Arbeitszeitverkürzungen¹

1. Problemstellung

Arbeitszeitverkürzungen haben sich in der Vergangenheit beschäftigungspolitisch gut bewährt. So ist die dynamische Beschäftigungsexpansion zwischen 1983 und 1992 um 3,2 Mill. bzw. 12,2 % zu etwa einem Drittel auf das Konto der im Durchschnitt der Wirtschaft von 40 auf 38 Wochenstunden verkürzten tariflichen Arbeitszeit sowie auf die gestiegene Teilzeitquote zurückzuführen.² Wirtschaftliches Wachstum und Arbeitszeitverkürzungen haben sich beschäftigungspolitisch erfolgreich ergänzt. Für die Beschäftigungswirksamkeit entscheidend ist die wachstumskonforme Gestaltung von Arbeitszeitverkürzungen. Dieses in den 80er Jahren beschäftigungspolitisch bewährte Konzept verspricht gute Chancen, die in jüngster Zeit außer Kontrolle geratenen Arbeitsmarktprobleme nachhaltig zu verringern. Aktuell geht es darum, sowohl zu einem mittelfristig dynamischen Wachstumspfad zurückzufinden³ als auch gleichzeitig das Tempo der Arbeitszeitverkürzung zu beschleunigen.

¹ Das in Bonn auf der Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung gehaltene Referat wurde bereits abgedruckt in: WSI-Mitteilungen, H. 6/1994. Der vorliegende Beitrag wurde um die Abschnitte 4.1 (Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung) und 4.2 (Ausweitung der Teilzeitarbeit) in Absprache mit dem Autor gekürzt.

² Vgl. Seifert, H.: Arbeitszeitverkürzungen neu diskutiert, in: WSI-Mitteilungen 11/1993, S. 747; Meinhardt, V., Stille, F., Zwiener, R.: Weitere Arbeitszeitverkürzungen erforderlich. Zum Stellenwert des VW-Modells, in: Wirtschaftsdienst 12/1993, S. 642; Spitznagel, E., Kohler, H.: Kann Arbeitszeitverlängerung zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme beitragen?, in: IAB-Werkstattbericht Nr. 14/1993, S. 12.

³ Vgl. hierzu den Beitrag von Heise, A., Bartsch, K., Tofaute, H. in WSI-Mitteilungen, H. 6/1994.

In arbeitszeitpolitischer Hinsicht schien der bahnbrechende Tarifabschluß über die Einführung der Vier-Tage-Woche in der VW AG für neue Schubkraft zu sorgen. Verschiedene ebenfalls von akutem Personalabbau bedrohte Unternehmen folgten mit kräftigen Arbeitszeitverkürzungen. Die im Frühjahr 1994 in der Metall- sowie in der Stahlindustrie vereinbarten Tarifverträge förderten schließlich diese Entwicklung, indem sie die Möglichkeit einräumten, im Rahmen von Betriebsvereinbarungen die Arbeitszeit bis auf 30 bzw. 32 Wochenstunden zu reduzieren.

Auffallend ist jedoch, daß diese jüngsten Initiativen zu kürzeren Arbeitszeiten auf Betriebe bzw. Bereiche mit prekärer Beschäftigungslage beschränkt geblieben sind. In Bereichen mit gesicherten Beschäftigungsverhältnissen haben sich dagegen noch keine Nachahmer gefunden.

Insofern bleibt die beschäftigungspolitische Funktion der jüngsten Arbeitszeitverkürzungen darauf beschränkt, ein weiteres Anschwellen der Arbeitslosigkeit zu verhindern. Um aber die Beschäftigungsnachfrage anzukurbeln und Arbeitslosigkeit zu verringern, wäre es erforderlich, stärker dosierte Arbeitszeitverkürzungen zu generalisieren und auf Bereiche mit gut ausgelasteten Kapazitäten und unproblematischer Beschäftigungslage auszudehnen.

In dem folgenden Beitrag geht es zunächst darum zu diskutieren, welche Hemmnisse einer Generalisierung stärker dosierter Arbeitszeitverkürzungen im Wege stehen. In einem zweiten Schritt ist zu erörtern, welche Wege den Durchbruch zu beschäftigungsschaffenden Arbeitszeitverkürzungen ebnen könnten.

2. Ein neuer Typ beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen

Die bei der VW AG Ende 1993 vereinbarten Verkürzungen der Arbeitszeit um 20 % von 36 auf 28,8 Stunden pro Woche stehen beispielhaft für einen Typ der Arbeitszeitpolitik, dessen Hauptmerkmal in der

Beschäftigungssicherung liegt.⁴ Beschäftigungspolitisch stellt er eine Alternative zu Massenentlassungen dar. Das Funktionsprinzip dieser tariflichen Arbeitszeitverkürzungen ist in einigen Aspekten mit dem von Kurzarbeit vergleichbar. Die Anpassung des Arbeitsvolumens erfolgt ebenfalls über die Arbeitszeit; dadurch bleiben den Betrieben die Arbeitskräfte erhalten und den Beschäftigten Mobilitätskosten erspart. Im Unterschied zu Kurzarbeit entfallen jedoch die Möglichkeiten sowohl eines öffentlich geförderten partiellen Lohnausgleichs als auch die der Weiterbildungsförderung.

Zu diesem Typ arbeitsplatzsichernder Arbeitszeitverkürzungen gehören auch die Regelungen über Teilzeitarbeit für Lehrer in vier ostdeutschen Bundesländern in einem Umfang zwischen 17,5 % und 25 %⁵, die 30 zusätzlichen Freischichten im Steinkohlenbergbau oder die Arbeitszeitverkürzungen um 10 % bei der Audi AG. Diese Vereinbarungen unterscheiden sich von den Arbeitszeitverkürzungen der 80er Jahre in folgender Hinsicht:

1. Die neuen Modelle der Arbeitszeitverkürzungen sind Kinder der beschäftigungspolitischen Not. Primär geht es darum, Entlassungen zu verhindern, und weniger um die Schaffung neuer Beschäftigungsverhältnisse.
2. In quantitativer Hinsicht gehen die Arbeitszeitverkürzungen weit über bisherige Dimensionen hinaus. Während sich in den 80er Jahren die einzelnen Schritte der Arbeitszeitverkürzung zwischen 2,5 % und maximal 4 % bzw. zwischen einer bis anderthalb Stunden bewegten, rangieren die Arbeitszeitverkürzungen des neuen Typs in Größenordnungen zwischen 6 und 25 %.
3. Da das Ausmaß der Arbeitszeitverkürzungen bei weitem den verteilungsneutralen Spielraum übertrifft, ist eine Sicherung der No-

4 Vgl. Seifert, H.: Kürzer oder länger arbeiten?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B12-13/1994, S. 30.

5 Vgl. Bäcker, G., Schäfer, C., Seifert, H.: Kürzer arbeiten – mehr Beschäftigung? LASA-Studie Nr. 19, Kleinmachow 1994.

minallöhne nicht gegeben. Die Arbeitszeitverkürzungen erfolgen nach dem Prinzip, Freizeit gegen Einkommen zu tauschen.

4. Als zweite Tauschkomponente neben dem Einkommen wurden im Gegenzug zu kürzeren Arbeitszeiten zeitlich befristete Beschäftigungsgarantien vereinbart. Diese zweite Tauschkomponente Arbeitsplatzsicherheit verleiht der **mittelfristigen** Sicherung des Einkommens einen gewissen Vorrang vor einer kurzfristigen Einkommensmaximierung.
5. Die tariflichen Vereinbarungen lassen die Möglichkeit zu, die Arbeitszeit wieder zu verlängern (Reversibilitätsklauseln).
6. Um soziale Härten zu vermeiden, sehen verschiedene Vereinbarungen Härtefallklauseln vor. Eine Variante besteht darin, bestimmte Personengruppen wie z.B. Alleinerziehende von der Arbeitszeitverkürzung und damit verbundenen Einkommensanpassungen auszuklammern. Andere Regelungen gewähren unteren Gehaltsgruppen einen teilweisen Lohnausgleich als soziale Ausgleichskomponente.

In einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit den verschiedenen bereits praktizierten Regelungen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen stehen sowohl der in der Metallindustrie im März 1994 abgeschlossene Tarifvertrag als auch die einen Monat später für die Stahlindustrie vereinbarten Arbeitszeitregelungen. Um Massenentlassungen in Betrieben der Metall- bzw. Stahlindustrie abzuwenden, erhalten beide Betriebsparteien im Rahmen von Betriebsvereinbarungen die Möglichkeit, die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von derzeit 36 auf bis zu 30 bzw. 32 Wochenstunden zu verkürzen. Erfolgt diese Arbeitszeitverkürzung kollektiv für die gesamte Belegschaft, so wird der Lohn proportional verringert. Bei einer partiellen, nur Teile der Belegschaften betreffenden Arbeitszeitverkürzung ist ein teilweiser Lohnausgleich vorgesehen. In der Stahlindustrie wurde zudem die Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden verkürzt.

Auffallend ist, daß die bisherigen Regelungen über beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen im Unterschied zu denen der 80er Jahre ohne größere gesellschaftliche Konflikte zustande kamen. Teilweise ging die Initiative sogar von den Unternehmen und nicht von den Gewerkschaften aus, die bislang die treibende Kraft für Arbeitszeitverkürzungen waren. Dieser Umstand dürfte vor allem mit den besonderen beschäftigungsbedingten Rahmenbedingungen zu tun haben, die Arbeitszeitverkürzungen für beide Betriebs- bzw. Tarifparteien als eine personal- und verteilungspolitische vorteilhafte Alternative erscheinen ließen. Da es sich jeweils um Betriebe mit prekärer Auftrags- bzw. Produktions- und Beschäftigungssituation handelte, in denen als beschäftigungspolitische Alternative nur Personalabbau bzw. Entlassungen geblieben wären, konnten die Betriebe durch die Arbeitszeitverkürzungen ansonten angefallene Entlasskosten (Sozialplan, Abfindungen) sowie Kosten für Kurzarbeit (Sozialversicherungsabgaben und eventuell betrieblich vereinbarte Aufstockungen des Kurzarbeitergeldes) einsparen. Außerdem blieben ihnen eingearbeitete Arbeitsteams erhalten, sie sicherten das in die Qualifizierung der Beschäftigten investierte Humankapital, und sie konnten das Arbeitsvolumen rasch, ohne langfristige Auseinandersetzungen an das verminderte Produktionsniveau anpassen.⁶ Zudem ist mit nicht unerheblichen arbeitszeitinduzierten Produktivitätseffekten zu rechnen.⁷

Diesen Vorteilen steht das quantitativ schwer abschätzbare Risiko gegenüber, daß bei kräftigen Arbeitszeitverkürzungen vor allem wettbewerbsstarke Arbeitskräfte auf externe Arbeitsplätze mit längerer Arbeitszeit und höheren Einkommen abwandern könnten. Bei kräftig verkürzten Arbeitszeiten ist ferner das relativ wachsende Gewicht der Personalfixkosten in Rechnung zu stellen. Offen bleibt schließlich, inwieweit bei linearen, eine gesamte Belegschaft gleichermaßen betreffenden Arbeitszeitverkürzungen, aber einem von Abteilung bzw. Arbeitsbereich

⁶ Bach, H.-U., Spitznagel, E.: Modellrechnungen zur Bewertung beschäftigungsorientierter Arbeitszeitverkürzungen, in: IAB-Werkstattbericht Nr. 2/1994, S. 14.

⁷ Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey schätzt den bei Einführung von Teilzeitarbeit möglichen Produktivitätseffekt auf etwa 20 %. Vgl. McKinsey (Hagemann, H. u.a.): Teilen und Gewinnen. Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung, München 1994.

zu Arbeitsbereich unterschiedlichen Arbeitsbedarf von einem vergleichbaren Ausmaß an organisatorischen Änderungen (Personalumsetzungen) und damit verbundenen Kosten auszugehen ist, wie bei der Alternative der betrieblichen Massenentlassungen, die selbst unter Betrachtung von Sozialplankriterien ein gewisses Maß an quantitativer wie qualitativer Personalselektivität bieten.

Für die Beschäftigten dürften in der Situation eines allgemeinen Arbeitsplatzdefizits kräftig dosierte Arbeitszeitverkürzungen mit entsprechenden Einbußen beim Einkommen als eine gegenüber der Alternative des Arbeitsplatzverlustes vergleichsweise akzeptable Lösung erscheinen. Eine 20prozentige Umwandlung von Einkommen in Freizeit wie bei der VW AG dürfte zwar kaum mit den Zeitpräferenzen der Mehrheit der Beschäftigten übereinstimmen. Angesichts mangelnder Beschäftigungsalternativen ist aber nicht unplausibel, wenn die (unbefristete) Sicherung des Arbeitsplatzes und der Einkommenserzielung höher bewertet wird als die (befristeten) Abstriche beim Einkommen. Dabei hängt die individuelle Akzeptanzbereitschaft natürlich von der jeweiligen Wettbewerbssituation der einzelnen Arbeitskräfte auf dem betriebsinternen wie externen Arbeitsmarkt und den jeweiligen Mobilitätskosten ab.

3. Eingeschränkte Generalisierbarkeit stärker dosierter Arbeitszeitverkürzungen

Wenn Arbeitszeitverkürzungen des neuen Typs bislang auf Betriebe bzw. Wirtschaftsbereiche mit prekärer Beschäftigungssituation beschränkt geblieben sind und noch keine Anwendung in Betrieben bzw. Bereichen mit vergleichsweise gut ausgelasteten Produktionskapazitäten und relativ gesicherten Beschäftigungsverhältnissen gefunden haben, dann hat dies vor allem mit unterschiedlichen Kosten- und Entscheidungskalkülen sowohl von Betrieben als auch Beschäftigten zu tun. Generell hängen die Durchsetzungschancen stärker dosierter Arbeitszeitverkürzungen von einer doppelten Akzeptanz ab. Vorausgesetzt ist zum einen die Bereitschaft der Beschäftigten, auf Einkommen zu verzichten, und zum anderen müssen die Arbeitgeber die Freizeitpräferenz der Beschäftigten anerkennen. Die Bedingungen für diese doppelte Ak-

zeptanz variieren jedoch je nach Beschäftigungslage und Auslastung der Produktions- und Dienstleistungskapazitäten. Dementsprechend kommt es bei stärker dosierten Arbeitszeitverkürzungen zu unterschiedlichen Wirkungen im Hinblick auf Kosten und Einkommen. Betriebe wie auch Beschäftigte stehen je nach Problemkonstellation vor unterschiedlichen Handlungsalternativen.

Bei rückläufiger Produktion oder Dienstleistung sind Betriebe aus Kostengründen gezwungen, das Arbeitsvolumen anzupassen. Als Anpassungsparameter kommen entweder die Arbeitszeit oder die Zahl der Beschäftigten in Frage. Wie bereits oben gezeigt, kann die temporale Variation kostengünstiger als die numerische Anpassung sein. In diesem Fall besteht ein originäres betriebliches Interesse an (zumindest phasenweise) verkürzten Arbeitszeiten. Handelt es sich dagegen um eine Situation mit gut ausgelasteten Kapazitäten der vorhandenen Anlagen und Arbeitskräfte, dann liegen die Vorteile von Arbeitszeitverkürzungen weniger deutlich auf der Hand. Um das gegebene Produktionsniveau oder Dienstleistungsangebot aufrechtzuerhalten, müssen die Betriebe zusätzliche Arbeitskräfte einstellen, wenn Möglichkeiten der Faktorsubstitution zumindest kurzfristig ausscheiden. Dabei entstehen den Betrieben Einstell- und Integrationskosten. Die Personalfixkosten (Weiterbildung, Zuschüsse zum Essen oder zu den Fahrtkosten usw.) können steigen. Außerdem können zusätzliche Investitionen in neue Arbeitsplätze notwendig werden, wenn eine intensivere Nutzung der bestehenden Produktions- bzw. Dienstleistungsanlagen im Rahmen einer weiteren Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten nicht möglich ist oder aus Kostengründen nicht in Frage kommt. Es ist fraglich, ob diese durch arbeitszeitbedingte Neueinstellungen verursachten Kostensteigerungen durch gleichzeitig zu erwartende arbeitszeitinduzierte Produktivitätssteigerungen kompensiert werden können. Die insgesamt beachtlichen Produktivitätseffekte können jedoch je nach Produktions- bzw. Arbeitsbedingungen unterschiedlich hoch ausfallen. Sie lassen sich bei linearen Arbeitszeitverkürzungen nicht so gezielt ausschöpfen wie bei Teilzeitarbeit. Hinzu kommt, daß sie ex ante schwieriger abzuschätzen sind als die durch Arbeitszeitverkürzungen verursachten Kosten. Diese Unsicherheit mag ein weiterer Grund für die arbeitszeitaverse Haltung von Unternehmen sein.

Fraglich ist auf der anderen Seite ebenfalls, inwieweit Beschäftigte mit als sicher eingeschätzten Arbeitsplätzen bereit sind, aus Solidarität mit den Arbeitslosen auf Einkommensanteile bzw. –zuwächse zu verzichten und gegen vermehrte Freizeit zu tauschen. Wie Befragungen zeigen,⁸ sind zwar etwa 9 % der Beschäftigten an kürzeren Arbeitszeiten interessiert und auch bereit, entsprechende Einkommensabstriche hinzunehmen. Für die große Mehrheit der Beschäftigten sind stärker dosierte, das bisherige tarifliche Niveau deutlich unterschreitende Arbeitszeitverkürzungen offensichtlich finanziell nicht einfach zu verkraften.⁹ Die schwache Produktions- und Produktivitätsentwicklung hat den Verteilungsspielraum eingeengt.¹⁰ Vor allem in den unteren Einkommensgruppen haben gekürzte staatliche Transferleistungen die materielle Lage ohnehin verschlechtert und damit wohl auch die Bereitschaft zu einer solidarischen Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik abgekühlt.¹¹

Auf jeden Fall stehen die Beschäftigten mit gesicherten Arbeitsverhältnissen in einer anderen Entscheidungssituation als bei drohendem Arbeitsplatzverlust. Im ersten Fall bleibt die Entscheidung für Einkommen und gegen vermehrte Freizeit für den einzelnen Arbeitnehmer beschäftigungsmäßig folgenlos. Dagegen sind im zweiten Fall die Kosten eines möglichen Arbeitsplatzverlustes in das Kalkül einzubeziehen und gegen

8 Vgl. Groß, H.: Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten, in: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Arbeits- und Betriebszeiten, Düsseldorf 1994, S. 27.

9 Gleichwohl möchte ein großer Teil der Beschäftigten die effektive Arbeitszeit verkürzen und weniger Überstunden leisten. – Vgl. Bauer, F., Groß, H., Schilling, G.: Arbeitszeit '93. Arbeitszeiten und Arbeitswünsche, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln 1994, S. 112.

10 Diese gesamtwirtschaftliche Betrachtung läßt außer acht, daß gerade in den Bereichen mit unproblematischer Beschäftigungslage auch die Ertragslage günstig ist und einen größeren Verteilungsspielraum zuläßt, der für größere Arbeitszeitverkürzungen genutzt werden könnte.

11 Arbeitszeitverkürzungen in einem Ausmaß wie bei der VW AG dürften wegen starker Einkommensdifferenzen kaum auf Niedriglohnbereiche übertragbar sein. So liegt das Einkommen von etwa 45 % aller Vollzeitbeschäftigten unter dem Niveau der in den VW AG zahlenmäßig stark besetzten Lohngruppen D und E, in denen das Jahreseinkommen vor der Arbeitszeitverkürzung etwas mehr als 55.000 DM ausmachte.

die arbeitszeitbedingten Einkommensminderungen abzuwägen. Insofern können die Beschäftigten je nach betrieblicher Arbeitsmarktlage zu unterschiedlichen Entscheidungen über die kurz- bis mittelfristige Verteilung von Arbeitszeit und Einkommen kommen.

4. Wege aus der Arbeitszeitklemme

Die Frage ist nun, wie lassen sich die kosten- und einkommensbedingten Hemmnisse für stärker dosierte, über den Trend hinausgehende Arbeitszeitverkürzungen überwinden, so daß eine kräftige Beschäftigungsexpansion in Gang kommt. Drei Wege versprechen Erfolg. Die eine Variante besteht darin, das Tauschmodell der 80er Jahre fortzusetzen und kürzere mit flexibleren Arbeitszeiten zu verknüpfen. In der Diskussion ist zweitens die Ausweitung der Teilzeitarbeit. Ein dritter sowohl für Betriebe als auch Beschäftigte attraktiver Weg könnte sein, Arbeitszeitverkürzungen für berufliche Weiterbildung zu nutzen und die Weiterbildungszeit kostenneutral mit Mitteln der Arbeitsmarktpolitik zu finanzieren.

4.1 Arbeitszeitverkürzung und Qualifikationszeit

Für eine zumindest teilweise Nutzung von Arbeitszeitverkürzungen für berufliche Weiterbildung spricht ein doppeltes Beschäftigungsargument. Zum einen entziehen zusätzliche Weiterbildungszeiten Arbeitskräfte der Produktionszeit und lösen Ersatzbedarf aus. Zum anderen erhöht eine gezielte Weiterbildung mittelbar die Chancen auf Beschäftigungswachstum, indem sie die Voraussetzungen für Produkt- und Prozeßinnovation verbessert und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe steigert. Auf Dauer gesehen verspricht dieser Weg mehr Erfolg als die Alternative der Lohnkonkurrenz. So bieten die vorhandenen Qualifikationspotentiale und bildungsinfrastrukturellen Einrichtungen im Vergleich zu lohnpolitischen Konzepten bessere Ansatzpunkte für wettbewerbsichernde Strategien.

Denkbar sind Arbeitszeitregelungen, die den Beschäftigten einen zeitli-

chen Mindestanspruch auf Weiterbildung einräumen. Um eine möglichst hohe Inanspruchnahme und damit einen hohen Beschäftigungseffekt zu erreichen, ohne jedoch die Unternehmen kostenmäßig zu überlasten, sollte sich die Bundesanstalt für Arbeit finanziell beteiligen. Dabei sollte sich die öffentliche Förderung nur auf die zusätzlichen, über das bisherige Ausmaß hinausgehenden Weiterbildungsaktivitäten beziehen. Die Förderung dürfte für die Bundesanstalt für Arbeit weitgehend kostenneutral sein, da die ausgeweiteten Weiterbildungszeiten entweder Personalabbau verhindern – analog zum kombinierten Einsatz von Kurzarbeit und Weiterbildung – oder Neueinstellungen auslösen.

Die vorgeschlagene Strategie einer qualifizierungsorientierten Arbeitszeitverkürzung bricht allerdings mit zwei bislang gültigen Prinzipien. Erstens haben tarifliche Arbeitszeitverkürzungen stets dazu gedient, das privat nutzbare Freizeitvolumen zu mehren. Eine Ausnahme hiervon machte lediglich der Entgelttarifvertrag der Deutschen Shell AG von 1988, der Weiterbildungszeiten mit Freizeiten verrechnet, die aus der Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit stammen. Eine öffentlich geförderte qualifizierungsorientierte Arbeitszeitverkürzung stellt zweitens das Prinzip in Frage, daß berufliche Weiterbildung vorrangig als eine Aufgabe der Unternehmen definiert und diesen deshalb auch die Kostenübernahme überträgt. AFG-geförderte berufliche Weiterbildung schließt dagegen die Finanzierung innerbetrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen aus. Eine Ausnahme hiervon machte das arbeitsmarktpolitische Sonderprogramm von 1979, das mit hohen Zuschüssen (bis zu 100 % des Arbeitsentgelts) innerbetriebliche Qualifizierung (Fortbildung, Umschulung, sonstige Qualifizierung) in Betrieben mit strukturellen Anpassungs- und Umstellungsproblemen förderte.¹² Die damalige Begründung, eine Subventionierung der innerbetrieblichen Qualifizierung wegen der schwierigen Konstellationen des Strukturwandels zuzulassen, dürfte in der aktuellen Situation nicht minder gegeben sein.

¹² Vgl. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung: Arbeitsmarktpolitisches Programm der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Bonn 1979; Ohndorf, W.: Das arbeitsmarktpolitische Programm der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Mai 1979 (Sonderprogramm '79) – Anregungen für die neuen Bundesländer –, in: MittAB 3/1992.

Betriebe mit Anpassungs- und Umstellungsproblemen haben häufig wegen der verschlechterten Ertragslage Schwierigkeiten, die für einen erfolgreichen Strukturwandel benötigten Fortbildungsmaßnahmen zu finanzieren.¹³ Aus diesem Grund erfolgt Weiterbildung in aller Regel nicht antizyklisch,¹⁴ obwohl der durch Schulungsmaßnahmen ausgelöste Entzug von Arbeitskapazitäten aus Produktion, Verwaltung und Dienstleistung ein beschäftigungspolitisch konjunkturgerechtes Verhalten nahelegen würde. So kann eine bedarfsorientierte Weiterbildung im umgekehrten Fall gut ausgelasteter Arbeits- und Produktionskapazitäten auf Freistellungsprobleme stoßen.¹⁵ Diese innovations- und wachstumshemmenden Engpaßsituationen ließen sich arbeitsorganisatorisch durch zusätzliche Einstellungen entschärfen und wären zudem für die Betriebe attraktiv, wenn ein hoher Anteil der damit verbundenen Kosten durch öffentliche Fördermittel abgedeckt würde.

Um einen möglichst hohen Beschäftigungseffekt und zugleich einen effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten, sollte sich eine öffentliche Förderung betrieblicher Qualifizierungszeiten an folgenden, beim Sonderprogramm 1979 bewährten Programmbedingungen orientieren:

1. Die öffentliche Förderung bezieht sich nur auf diejenigen Qualifizierungsaktivitäten, die über das bisherige Ausmaß hinausgehen.
2. Die Förderung sollte mittelfristig (über drei bis fünf Jahre) angelegt sein, um Neueinstellungen auszulösen.
3. Der Qualifizierungszuschuß wird analog zur Finanzierungskonstruktion bei § 249 h AFG in Höhe des pauschalierten Arbeitslosengeldes gezahlt.

¹³ Vgl. Weiß, R.: Praxisnah, wirtschaftlich und expansiv, in: Arbeitgeber 9/1994, S. 333.

¹⁴ Vgl. Maase, M., Sengenberger, W.: Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben?, in: MittAB 2/76, S. 168ff.

¹⁵ Vgl. Weiß, R.: Praxisnah..., a.a.O., S. 333.

4. Die Betriebe haben in Abstimmung mit den Betriebs- bzw. Personalräten einen Qualifizierungs- und Umstrukturierungsplan auszuarbeiten und dem Antrag beizufügen. Außerdem sind die betrieblichen Interessenvertretungen bei Durchführung und Kontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen, um Mitnahmeeffekte möglichst gering zu halten und die Auswahl der Zielgruppen zu beeinflussen.
5. An den Weiterbildungsmaßnahmen sollten gering qualifizierte Arbeitskräfte mindestens entsprechend ihrem Anteil an allen Beschäftigten vertreten sein.

Bereits eine durchschnittlich fünftägige zusätzliche Weiterbildungszeit pro Jahr und Beschäftigten würde 2,5 % der vorhandenen Arbeitskapazität binden und bei gegebener Produktion und Dienstleistung einen zusätzlichen Arbeitskräftebedarf von gut 750.000 auslösen. Ein in diesem Ausmaß erhöhtes Weiterbildungsniveau erscheint nicht unrealistisch, wenn die bislang weitgehend vernachlässigten Personengruppen der Un- und Angelernten stärker einbezogen werden.¹⁶ Angesichts des weiteren Strukturwandels zu höherqualifizierten Tätigkeiten sind deren Arbeitsplätze ohnehin hochgradig gefährdet.

5. Abschließende Bemerkungen

Massenarbeitslosigkeit verursacht enorme Kosten. Arbeitslose müssen teilweise gravierende Abstriche beim Einkommen hinnehmen. Der Gesellschaft entgehen nicht nur Güter und Dienstleistungen, sie muß auch hohe und steigende finanzielle Mittel zur Alimentierung der Arbeitslosigkeit aufbringen. Allein für Arbeitslosengeld und -hilfe sind für 1994 65 Mrd. DM veranschlagt. Diese für konsumtive Zwecke gebundenen Ressourcen stehen nicht mehr für investive Zwecke - in Sach- oder

¹⁶ Wie erste Ergebnisse des IAB-Betriebspanels für das 1. Halbjahr 1993 zeigen, wurden nur 2,7 % der un- und angelernten Arbeitskräfte weiterqualifiziert, jedoch 16,4 % der Angestellten in qualifizierten Tätigkeiten. Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Beschäftigungstrends - Vorläufige Ergebnisse aus der 1. Welle des IAB-Betriebspanels 1993, Manuskript.

Humankapital - zur Verfügung. Damit werden Wachstums- und Wohlstandschancen vergeben.

Vor diesem Hintergrund erscheint es allein schon aus ökonomischen Gründen, von den immateriellen Auswirkungen lang andauernder Arbeitslosigkeit ganz abgesehen, effizienter und produktiver, die finanziellen Aufwendungen für Arbeitslosigkeit beschäftigungssichernd und -steigernd einzusetzen. Einen Weg bieten qualifizierungsorientierte Arbeitszeitverkürzungen. Sie sind ebenso wachstumskonform bzw. wachstumsstimulierend wie ausgeweitete und zugleich in sozialverträglichem Rahmen flexibilisierte Teilzeitarbeit. Hier gilt es mit Hilfe kollektivvertraglicher Schutz- und Gestaltungsrechte Lösungen zu entwickeln, bei denen Effizienzsteigerung nicht auf Kosten des zeitlichen Wohlstands der Beschäftigten geht.

Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung

Christian Brinkmann, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,
Nürnberg

Peter König, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Forschungsinstitut,
Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Dr. Ursula Mehrländer, Leiterin der Abt. Arbeits- und Sozialfor-
schung, Forschungsinstitut, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Ottmar Schreiner, MdB, Bonn

Dr. Hartmut Seifert, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
des DGB, Düsseldorf

Dr. Hans-Erhard Sulanke, Leiter der Personalabteilung, Deutsche
Shell AG, Hamburg

Klaus Volkert, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Volkswagen AG,
Wolfsburg

Reihe "Gesprächskreis Arbeit und Soziales"

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 1
Ausländer im vereinten Deutschland – Perspektiven der Ausländerpolitik
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 2
Industriebetriebe an der Schwelle zur Marktwirtschaft
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 3
Zuwanderungspolitik der Zukunft
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 4
Modernes Management in Unternehmen der alten und neuen Bundesländer

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 5
Zukunft des Gesundheitswesens in den neuen Bundesländern
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 6
Multikulturelle Gesellschaft – Der Weg zwischen Ausgrenzung und Vereinnahmung?
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 7
Ursula Mehrländer, Günther Schultze
Einwanderungskonzept für die Bundesrepublik Deutschland – Fakten Argumente, Vorschläge
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 8
Zukunft sozialer Einrichtungen und sozialer Dienste in den neuen Bundesländern
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 9

Sicherung des Gesundheitswesens in den 90er Jahren
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 10

Branchenentwicklungen und Handlungsperspektiven betrieblicher Interessenvertreter in den neuen Bundesländern
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 11

Der ostdeutsche Maschinenbau – Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 12

Flüchtlingsbewegungen und das Recht auf Asyl
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 13

Verzahnung von Arbeitsmarkt-, Regional- und Wirtschaftspolitik – Eine dringende Aufgabe in den neuen Bundesländern
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 14

Einwanderungsland Deutschland: Bisherige Ausländer- und Asylpolitik – Vergleich mit europäischen Ländern
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 15

Fremdenfeindlichkeit und Gewalt – Ursachen und Handlungsperspektiven
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 16

Veränderung des Arbeitsschutzrechtes in der Bundesrepublik Deutschland
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 17

Gesundheitsstrukturgesetz – Geeignet zur Lösung der Probleme im Gesundheitswesen?

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 18

Neue Ansätze in der Arbeitsmarktpolitik – Ist ein Gesamtkonzept für die neuen und alten Bundesländer erforderlich?
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 19

Deutsche und Polen – Zwischen Nationalismus und Toleranz
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 20

Betriebliche Gesundheitspolitik auf dem Prüfstand – Sind neue Konzepte für alternde Belegschaften erforderlich?

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 21

Entstehung von Fremdenfeindlichkeit – Die Verantwortung von Politik und Medien

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 22

Partizipationschancen ethnischer Minderheiten – Ein Vergleich zwischen Großbritannien, den Niederlanden und der Bundesrepublik Deutschland
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 23

Fremdenfeindlichkeit und Rassismus – Herausforderung für die Demokratie
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 24

Gesundheitspolitik in Unternehmen der neuen Bundesländer
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 25

Weiterentwicklung der Behindertenpolitik in Deutschland

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 26

Das duale System der Berufsausbildung in der Sackgasse? – Modernisierungsdruck und Reformbedarf

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 27

Den Zweiten Arbeitsmarkt fördern – Ein ökonomisch und sozial tragfähiges Konzept?

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 28

Ausbildung und Beschäftigung – Übergänge an der zweiten Schwelle

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 29

Chancengleichheit für ausländische Jugendliche

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 30

Privatisierung von Gesundheitsleistungen – Die soziale Krankenversicherung auf Abwegen?

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 31

Einwanderungspolitik Kanadas und der USA – Beispiele für die Bundesrepublik Deutschland?

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 32

Von der Ausländer- zur Einwanderungspolitik

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 33

Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitpolitik – Mehr Weiterbildung bei veränderten Arbeitszeiten? –

Die Broschüren sind kostenlos zu beziehen bei:

Friedrich-Ebert-Stiftung

Abt. Arbeits- und Sozialforschung

D-53170 Bonn