

# Auswirkungen von Outsourcing auf Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen

André Bleicher  
Joachim Fischer  
Sabine Gensior  
Roald Steiner

Outsourcing-Prozesse werfen erhebliche beschäftigungs-, tarif- und organisationspolitische Probleme auf. Welche Auswirkungen Outsourcing-Maßnahmen auf Beschäftigung, tarif- und arbeitspolitische Standards sowie auf die Einflussmöglichkeiten der Mitbestimmungsträger haben, wird im Folgenden am Beispiel der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft untersucht. Der Darstellung liegen Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Geschäftsführungen ausgegliederter Betriebe zugrunde.

## 1

### Unternehmensreorganisation und Arbeitsbeziehungen

Insbesondere seit der viel diskutierten MIT-Studie (Womack u.a. 1990) gilt Outsourcing als zentrales Element einer unter das Motto Dezentralisierung bzw. marktgesteuerte Dezentralisierung gestellten Unternehmensreorganisation.<sup>1</sup> Im Rahmen von Managementstrategien wie Lean Management oder „Back to the Core Business“ fungiert Dezentralisierung sogar als „Leitbild“ (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 423) – sowohl hinsichtlich unternehmensinterner Organisationsgestaltung (Gruppenarbeit, Cost- und Profit-Center) als auch hinsichtlich der Gestaltung unternehmensexterner Geschäftsbeziehungen (Outsourcing, Vernetzung). In der Auslagerung und dem Fremdbezug keineswegs nur einfacher und standardisierter Funktionen wie Catering, Wachschatz oder Fuhrpark, sondern auch solcher wie Wartung, Instandhaltung, Datenverarbeitung, Aus- und Weiterbildung oder ingenieurtechnische Dienstleistungen wird ein Weg gesehen, Kostensenkungspotenziale zu realisieren und damit einem erhöhten Wettbewerbsdruck zu begegnen.

Für die von derartigen Outsourcing-Prozessen betroffenen Arbeitnehmer stehen die Auswirkungen auf Beschäftigung, tarifpolitische Standards und Interessenvertretung im Vordergrund. Befürchtet wird, dass eine Reduzierung der Belegschaft erfolgt, dass eine Absenkung tarifpolitischer Standards stattfindet (Lohn

bzw. Gehalt, Arbeitszeiten, prekäre Beschäftigungsverhältnisse etc.) und dass die Chancen wirksamer betrieblicher Interessenvertretung gemindert werden. Zu fragen ist daher, inwieweit Unternehmensreorganisation und Outsourcing einem „schleichenden Umbau“ oder gar einer „Erosion“ des Tarifsystems Vorschub leisten (vgl. hierzu auch Bispinck 1998; Müller-Jentsch 2000; Müller/Müller 2000).

Welcher Art die Auswirkungen von Outsourcing-Prozessen auf Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im Einzelnen sind, darüber liegen allerdings bislang nur relativ wenige empirisch gesicherte Befunde vor, die zudem eher den Charakter von Einzelfallstudien haben (Funder 1999). Die umfangreichen Reorganisations- und Ausgliederungsprozesse in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft während der letzten Dekade bieten hinsichtlich solcher Auswirkungen aufschlussreiches Anschauungsmaterial. Aufschlussreich dürfte dieses Beispiel insbesondere deshalb sein, da sich an ihm Bruchlinien tarif- und arbeitspolitischer Standards besonders deutlich zeigen lassen: Von Ausgliederungen betroffene Arbeitnehmer wechseln in der Regel in einen anderen einzelgewerkschaftlichen Zuständigkeitsbereich und partizipieren nicht länger an jenen relativ hohen arbeitspolitischen Standards, wie sie für den der IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) charakteristisch sind. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen die Beschäftigungswirkungen der Ausgliederungen in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft, ihre Auswirkungen auf tarif- und arbeitspolitische Standards und die Einflussmöglichkeiten der Mitbestimmungsträger. Sie basieren auf den Ergeb-

nissen einer schriftlichen Befragung von Geschäftsführungen ausgegliederter Betriebe.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mit Dezentralisierungsprozessen im Zuge einer Unternehmensreorganisation befassen sich beispielsweise Reichwald/Koller 1996; Osterloh/Frost 1996; Sauer/Döhl 1997; Bruch 1998; Euler/Funder/Reber 2000; Picot u.a. 2001.

<sup>2</sup> Im Rahmen unseres von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projekts „Die Bedeutung von Unternehmensausgliederungen für Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsträger – am Beispiel der Bergbau- und Energiewirtschaft in Ostdeutschland“ wurden, die schriftliche Betriebsbefragung ergänzend, ca. 50 mündliche Interviews mit Betriebsräten und Geschäftsführungen sowohl ausgegliederter Unternehmen als auch ausgliedernder Großunternehmen, mit Vertretern des DGB, der zuständigen Einzelgewerkschaften, der Arbeitgeberverbände und der Kammern durchgeführt.

**Dipl. Kfm. André Bleicher**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie, Brandenburgische TU Cottbus.

**Prof. Dr. rer. pol. Joachim Fischer**, Professor für Wirtschafts-, Industrie- und Organisationssoziologie an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW) Berlin.

**Prof. Dr. rer. pol. Sabine Gensior**, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie, Brandenburgische TU Cottbus.

**Dr. rer. pol. Roald Steiner**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Die Bedeutung von Unternehmensausgliederungen für Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsträger am Beispiel der Bergbau- und Energiewirtschaft in Ostdeutschland“, gefördert von der Hans Böckler Stiftung, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie, Brandenburgische TU Cottbus.

# 2

## Outsourcing-Prozesse in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft

In einer ersten Phase resultierten die umfangreichen Outsourcing-Prozesse in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft aus transformationsbedingten Umstrukturierungen. Im Zentrum dieser als Vermarktlichung zu beschreibenden Umwälzung stand die Entflechtung der Kombinate und eine entsprechend umfassende Auslagerung von Funktionen und Betriebsteilen, die verbunden waren mit einem massiven Beschäftigungsabbau. Regional konzentrierten sich diese Prozesse in der Lausitz, dem Zentrum der Energiewirtschaft der DDR. Hier befand sich neben dem größten Abbaugelände für Braunkohle auch der Schwerpunkt der Stromerzeugung. In den mit Förderung und Verstromung von Braunkohle, Stromverteilung und Sanierungsbergbau befassten Kombinatbeliefs belief sich die Zahl der Beschäftigten bis 1989/90 auf etwa 85.000.

Die zweite Hälfte der neunziger Jahre war hingegen gekennzeichnet durch eine sich zusehends verschärfende Wettbewerbssituation in der Energiewirtschaft und die Übernahme „westlicher“ Managementkonzepte. Der anhaltende Kostendruck, zunächst aufgrund des Auftretens konkurrierender Energieträger, später im Gefolge der Liberalisierung des Energiemarktes, machte aus der Sicht des Managements weitergehende „Verschlankungen“ erforderlich; der Personalabbau wurde fortgesetzt. So waren im Jahr 2001 in den beiden mit der Braunkohleförderung und -verstromung befassten fokalen Unternehmen noch etwa 12.000 Arbeitnehmer beschäftigt (Bleicher u.a. 1998, 2002; Thoman 2000).

Ein nicht unerheblicher Teil des Personalabbaus erfolgte über die Ausgliederung von Betriebsteilen und Funktionsbereichen: In dem in der Braunkohleförderung tätigen fokalen Unternehmen lag während der letzten Dekade der Anteil der Ausgliederungen am gesamten Personalabbau bei 14 %, in dem mit der Verstromung befassten fokalen Unternehmen bei 21 %. In der Summe transferierten diese beiden Unternehmen und die weiteren drei vor allem in der Bergbausanierung tätigen im Zuge von

Ausgliederungen 12.846 Arbeitnehmer an 346 Betriebe.

Übernommen wurden diese ausgegliederten Arbeitnehmer von Unternehmen, die sich als ein Kranz von Zulieferern und Dienstleistern um die „abgespeckten“ fokalen Unternehmen gruppierten. Dabei können verschiedene Typen aufnehmender Betriebe unterschieden werden, legt man die Kriterien „neugegründetes bzw. bestehendes Unternehmen“, „Ost- bzw. Westeigentümer“ und „vorhandene bzw. nicht vorhandene Kapitalbeziehungen zum fokalen Unternehmen“ zugrunde: Gemessen an der Beschäftigtenzahl handelt es sich in knapp der Hälfte der Fälle um bestehende Unternehmen aus den alten Bundesländern, in jeweils etwa 20 % der Fälle wurden die Arbeitnehmer von einer Tochtergesellschaft der fokalen Unternehmen oder von einer vollständigen Neugründung übernommen, und nur in jedem zehnten Fall von einem bestehenden Unternehmen aus den neuen Bundesländern. Differenziert nach Größenklassen zeigt sich, dass es sich im Wesentlichen um „mittelständische“ Betriebe handelt. Die Branchenbetrachtung verdeutlicht, dass die Ausgliederungen insbesondere im Bereich unternehmensbezogener Dienstleistungen wie Gebäudemanagement, Sicherheitsdienste und Ingenieurleistungen tätig sind; danach rangieren Wartungs- und Instandhaltungsleistungen aus dem Metall- und Elektrotechnischen Gewerbe sowie Bauleistungen.

Insgesamt befinden sich die Ausgliederungen in einer eher *schwierigen wirtschaftlichen Lage*. Verantwortlich hierfür ist eine Marktsituation, die in wachsendem Maß durch regionale Überkapazitäten und einen entsprechend intensivierten Preisdruck gekennzeichnet ist (Bleicher u.a. 1999). Knapp zwei Drittel der befragten Betriebe<sup>3</sup> geben an, dass sie sich in einer nahezu ruinösen Preiskonkurrenz mit anderen Unternehmen in der Region befänden; jeder dritte Betrieb sieht sich zudem auch in einem intensiven, wesentlich über den Preis ausgetragenen Wettbewerb mit überregional ansässigen Anbietern. Dabei wird der intensive Preiswettbewerb von den beteiligten Akteuren auch auf das Preissetzungsverhalten der fokalen Unternehmen bei der Auftragsvergabe zurückgeführt: So beklagen mehr als die Hälfte aller Geschäftsführer, dass sie von den ausgliedernden fokalen Unternehmen häufiger auf ein Preisniveau gedrückt würden, das teilweise nicht mehr kostendeckend sei. Dass die

durch regionale Überkapazitäten geprägte Marktsituation bei der Vergabe von Aufträgen in das Kalkül einfließt, wird von Vertretern des Managements der fokalen Unternehmen im Übrigen durchaus eingeräumt. Die hier durchscheinende *Abhängigkeit* der ausgegliederten Betriebe von den Aufträgen der fokalen Unternehmen erklärt sich wesentlich aus dem schwierigen regionalen Marktumfeld und den unzureichenden alternativen Absatz- und Expansionsmöglichkeiten. Insoweit hat sich die mit der Ausgliederungspraxis von allen beteiligten Akteuren zunächst geteilte Hoffnung, die Ausgliederungen könnten zur Grundlage eines „industriellen Mittelstandes“ werden und damit zur Stabilisierung von Wertschöpfung und Beschäftigung in einer strukturschwachen Region beitragen, allenfalls in Ansätzen erfüllt. Dabei sind die Startbedingungen der Ausgliederungsbetriebe, verglichen etwa mit anderen Neugründungen in Ostdeutschland, noch als relativ vorteilhaft anzusehen: Innerhalb der Anfangsphase gewähren die fokalen Unternehmen den aufnehmenden Betrieben zwei- bis fünfjährige, im Zeitablauf abnehmende Auftragsgarantien und ermöglichen ihnen damit zunächst die Auslastung jener Kapazitäten, die mit der Übernahme von Arbeitnehmern verbunden ist. Während der Laufzeit dieser Auftragsgarantie werden betriebsbedingte Kündigungen der übernommenen Arbeitnehmer vertraglich ausgeschlossen. Nicht zuletzt dieser Starthilfe dürfte die bislang außerordentlich hohe „Überlebensrate“ der ausgegliederten Betriebe zu verdanken sein – entsprechend der uns von den fokalen Unternehmen übermittelten Unterlagen existieren nach wie vor 96 % der Ausgliederungen (Bleicher u.a. 1999; 2002).

# 3

## Beschäftigungseffekte der Ausgliederungen

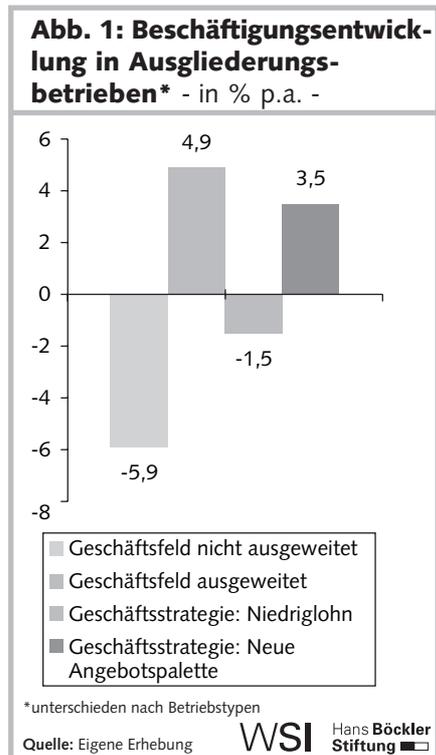
Im Rahmen des Ausgliederungsgeschehens liegt die „Verbleibsquote“ – also der Anteil der Arbeitnehmer, die aus den fokalen Un-

<sup>3</sup> 331 noch existierenden Betrieben wurde ein Fragebogen zugesandt. Bei einer Rücklaufquote von 39,6 % liegen Angaben von 131 Betrieben vor, auf die sich die folgende Darstellung bezieht.

ternehmen ausgegliedert wurden und die nach wie vor in den aufnehmenden Betrieben beschäftigt sind – bei 56 %. Aus Arbeitnehmersicht kann daher die Ausgliederungspraxis insoweit noch als relativ vorteilhaft gelten – verglichen jedenfalls mit den Alternativen „betriebsbedingte Kündigung“, „Vorruhestandsregelung“ oder „Übernahme in Beschäftigungsgesellschaften“.

Jenen Arbeitnehmern, die zwischenzeitlich die Ausgliederungsbetriebe verlassen haben, wurde überwiegend – nach Ablauf der mit der Auslastungsgarantie verbundenen Beschäftigungsgarantie – betriebsbedingt gekündigt. Für diese Gruppe, immerhin knapp ein Drittel der transferierten Arbeitnehmer, bildet die Beschäftigung in den Ausgliederungsbetrieben nur ein zeitweiliges Auffangbecken im Zuge eines kaskadenförmigen Beschäftigungsabbaus. Die Ausgliederungen fungieren hier – zugespitzt formuliert – als „Drehtür“: Die mit der Ausgliederung aus den fokalen Unternehmen ausgeschiedenen Arbeitnehmer kommen in einen Betrieb, der auf die Einstellung dieser Arbeitnehmer nur deshalb nicht verzichtet, weil daran die Auftragsvergabe seitens des fokalen Unternehmens – und damit sein geschäftliches Überleben – geknüpft ist; zugleich muss der aufnehmende Betrieb aufgrund der ohnehin schon bestehenden Unterauslastung der Kapazitäten, die in der vorangegangenen „Runde“ übernommenen Arbeitnehmer zumindest teilweise entlassen (vgl. die ausführliche Darstellung in Bleicher u.a. 1998, 2002).

Bei den Ausgliederungsbetrieben handelt es sich insgesamt um einen der wenigen Wachstumsbereiche in einem ansonsten eher stagnierenden Umfeld: Während die ausgegliederten Betriebe im Zeitraum 1997-2000 einen Beschäftigungszuwachs von 2,9 % p.a. realisierten, ist die Zahl der Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern um -0,4 % p.a., in Brandenburg um -0,7 % p.a. zurückgegangen (BMWT 2001; LDS 2001). Träger des überdurchschnittlichen Wachstums waren vor allem Unternehmen, die ihr Geschäftsfeld über ihre bisherigen Aktivitäten hinaus ausgeweitet hatten; während diese Betriebe im Zeitraum 1997-2000 einen Beschäftigungszuwachs von jahresdurchschnittlich 4,9 % realisierten, mussten Betriebe, die ihr traditionelles Geschäftsfeld beibehielten, einen Rückgang der Beschäftigung um -5,9 % p.a. hinnehmen. Besonders bemerkenswert



erscheint Folgendes: Betriebe, die ihr Geschäftsfeld insofern ausweiteten, als sie ein neues Leistungs- bzw. Produktangebot entwickelten und auf den Markt brachten, verzeichneten immerhin einen Beschäftigungszuwachs von 3,8 % p.a. Anders sieht es bei jenen Unternehmen aus, die ihren Arbeitnehmern zur Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit eine niedrigere Entlohnung zugemutet haben: diese Gruppe verzeichnete mit -1,5 % p.a. eine negative Beschäftigungsentwicklung. „Lohnzurückhaltung“ geht in diesen Fällen offenkundig nicht mit einer positiven Beschäftigungsentwicklung einher (Abbildung 1).

## 4

### Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen

#### 4.1 TARIFBINDUNG

Die Beantwortung der Frage, ob und ggf. inwieweit das Ausgliederungsgeschehen einer Erosion tarifvertraglicher Regelungen Vorschub leistet oder ob es lediglich einem allgemeinen Trend folgt, verlangt, dass zunächst ein Blick auf das tarifvertragliche Umfeld geworfen wird. In Ostdeutschland herrscht eine „brüchige Tarifrealität“ vor, Abweichungen von den Regu-

lierungen des Flächentarifvertrages sind hier die Regel (Artus u.a. 2000; Schröder 2000). Beispielsweise zeigen die Angaben des IAB-Betriebspanels Ost aus dem Jahr 1999 (Schäfer/Wahse 2000), dass eine Tarifbindung (Flächen- oder Haus- bzw. Firmentarifvertrag) in 26 % der Betriebe mit 58 % der Beschäftigten existiert. Zusätzlich orientieren sich 29 % der Betriebe an einem Branchentarifvertrag. Alles in allem verhalten sich somit 55 % aller Betriebe mit 79 % aller Beschäftigten entsprechend den tariflichen Regelungen.<sup>4</sup> Es ist aber unbekannt, inwieweit eine Tarifbindung bzw. -orientierung nur für bestimmte Beschäftigtengruppen gilt und welchen Umfang die Tarifabweichungen haben. Daher ist „der Umkehrschluss, lediglich 21 % der ostdeutschen Beschäftigten insgesamt arbeiten außerhalb tariflicher Absprachen, ... nicht zulässig.“ (Schäfer/Wahse 2000, S. 78).

Ein Blick auf die von uns untersuchten Ausgliederungsbetriebe zeigt, dass 25 % der Betriebe mit 59 % der Beschäftigten an die Regelungen des Industrie-Flächentarifs, knapp 11 % der Ausgliederungsbetriebe mit knapp 7 % der Beschäftigten an jene des Handwerk-Flächentarifs gebunden sind. In weiteren 23 % der Betriebe, die 19 % der Beschäftigten repräsentieren, existiert ein Firmen- bzw. Haustarifvertrag. Deziert ohne tarifliche Regelungen arbeiten – in 41 % der Betriebe – 15 % der Beschäftigten.

Der Grad der Tarifbindung hängt von der Betriebsgröße ab: Großbetriebe (mehr als 500 Beschäftigte) sind zu 100 %, mittelgroße Betriebe (200-499 Beschäftigte) zu 86 %, Mittelbetriebe (50-199 Beschäftigte) zu 50 % und Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte) zu 21 % tarifgebunden. Diese Unternehmen unterliegen den Regelungen der Flächen- oder Haus- bzw. Firmentarifverträge. Unterschieden nach Branchen, sind von den im Bau- und Verarbeitenden Gewerbe tätigen Betrieben etwa zwei Drittel tarifgebunden; in der Minorität sind diese Betriebe demgegenüber im Bereich Dienstleistungen – mit Ausnah-

<sup>4</sup> In der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie scheint der Anteil der Betriebe, die sich an die tariflichen Regelungen halten, mit 63 % etwas höher zu sein (Schmidt/Hinke/Röbenack 2002).

me jener im Gebäudemanagement tätigen Unternehmen, die zu 80 % tarifgebunden sind. Jeweils vier Fünftel jener Betriebe, bei denen es sich um Westunternehmen oder Tochtergesellschaften handelt, arbeiten auf der Basis eines Tarifvertrags; von den Ausgliederungen in ein bestehendes Ostunternehmen sind dies 70 %, von den vollständigen Neugründungen 35 %.

Hervorzuheben ist, dass der Grad der tariflichen Bindung in den Ausgliederungsbetrieben *höher* ist als im Durchschnitt der ostdeutschen Betriebe. Insofern kann nicht davon gesprochen werden, dass das Ausgliederungsgeschehen der Erosion tarifvertraglicher Regelungen Vorschub geleistet hat. Anders fällt die Bewertung aus, vergleicht man die Situation der unter tariflichen Bedingungen arbeitenden Beschäftigten in den Ausgliederungsbetrieben mit dem vergleichsweise hohen Niveau, das in der Bergbau- und Energiewirtschaft gilt: Für einen Arbeitnehmer, der aus einem der fokalen Unternehmen der Bergbau- und Energiewirtschaft ausgegliedert wird, zieht dies in der Regel einen Tarifvertragswechsel nach sich und bewirkt, ausgehend vom IG BCE-Tarif, einen erheblichen Einkommensverlust. Nimmt man jeweils die mittlere Lohngruppe für einen Facharbeiter, so beläuft sich dieser Einkommensverlust beim Übergang in einen ausgegliederten Betrieb, der nach den Tarifen des Metallbauerhandwerks entlohnt, auf 30 %; beim Übergang in den Tarifbereich der Metall- und Elektroindustrie auf 15 %, und den der Entsorgungswirtschaft auf knapp 10 %.

#### 4.2 VERBANDSZUGEHÖRIGKEIT DER AUSGLIEDERUNGSBETRIEBE

Die Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland sind durch ein relativ hohes – und zunehmendes – Maß an „Verbandsabstinenz“ gekennzeichnet (Schröder 2000, S. 232). Das Ausgliederungsgeschehen in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft scheint sich in das häufig gezeichnete Bild einer „prekären verbandlichen Normalität“ einzufügen: Von den befragten Ausgliederungsbetrieben gaben 68,5 % an, dass sie keinem tariffähigen Arbeitgeberverband angehören; 31,5 % sind verbandlich organisiert. Im Vergleich zu den fokalen Unternehmen, aus denen ausgegliedert wurde, kann insoweit von einer *nachlassenden Verbandsbindung* gesprochen werden.

Relativ stark ausgeprägt ist die Bindung an einen tariffähigen Arbeitgeberverband bei Ausgliederungen in ein bestehendes Westunternehmen; hier ist jeder zweite Betrieb Verbandsmitglied. Während Ausgliederungen in ein bestehendes Ostunternehmen und Tochtergesellschaften diesbezüglich durchschnittliche Werte zeigen, sind von den vollständig neu gegründeten Betrieben lediglich 15 % Mitglied in einem Arbeitgeberverband. Nach Größenklassen differenziert zeigt sich, dass – nicht unerwartet – die großen Betriebe häufiger eine Verbandsmitgliedschaft angeben: Großbetriebe, aber auch mittelgroße, verzeichnen einen Organisationsgrad von 88 bzw. 57 %; Kleinbetriebe sind hingegen nur zu 20 %, Kleinstbetriebe lediglich zu 7 % verbandlich organisiert. Während die Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe hinsichtlich ihres Organisationsgrades ein durchschnittliches Niveau aufweisen, sind Betriebe, die in den Bereichen Bauleistungen, Gebäudemanagement und Sicherheitsdienste tätig sind, vergleichsweise „verbandstreu“ (43 und 53 %). Nahezu vollständige „Verbandsabstinenz“ zeigen demgegenüber Betriebe aus den übrigen Dienstleistungsbereichen.

#### 4.3 BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG

Die Stärke der betrieblichen Interessenvertretung kann zunächst anhand der Existenz eines Betriebsrates gemessen werden. Eine der mit dem Ausgliederungsprozess verbundenen Befürchtungen lautet, die sich vollziehende Schrumpfung und Segmentierung der Belegschaften führe dazu, dass die vormalige Stärke der betrieblichen Interessenvertretung nachhaltig gebrochen wird. Diese Befürchtung scheint nicht ganz aus der Luft gegriffen: Von den befragten Geschäftsführungen gaben 45 % an, dass in ihrem Unternehmen ein Betriebsrat existiert; in mehr als der Hälfte der Betriebe (55 %) war das hingegen nicht der Fall. Immerhin 69 % aller Arbeitnehmer in den Ausgliederungsbetrieben sind in einem Unternehmen mit Betriebsrat beschäftigt; für 31 % aller Arbeitnehmer existiert keine betriebliche Interessenvertretung. Eindeutig ist der Befund, dass im Zuge des Ausgliederungsgeschehens die Schlagkraft der Interessenvertretung schon deshalb leiden muss, weil durch die Verkleinerung der betrieblichen Einheiten (unter die Belegschaftsgröße von 300 Beschäftigten) die

Zahl der freigestellten Betriebsräte drastisch zurückgeht: Freigestellte Betriebsräte finden sich nur noch in fünf Untersuchungsbetrieben; in diesen ist ein Fünftel aller Arbeitnehmer in den Ausgliederungsbetrieben beschäftigt.

Erwartungsgemäß ist die Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung weitgehend von der Betriebsgröße abhängig: Über drei Viertel der Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten haben einen Betriebsrat; dies trifft jedoch nur zu für 26 % der Kleinbetriebe und gar nur für 9 % der Kleinstbetriebe mit 5 bis 9 Beschäftigten. Unterschieden nach dem Typ des aufnehmenden Unternehmens fällt insbesondere auf, dass Tochtergesellschaften bezüglich der betrieblichen Interessenvertretung vergleichsweise hohe Anteile aufweisen: 77 % dieser Unternehmen haben einen Betriebsrat. Offenkundig ist es hier gelungen, Standards betrieblicher Interessenvertretung aus den Stammunternehmen in die Ausgliederung hinüberzuretten. Auch in Ausgliederungen in bestehende Unternehmen, in jenen aus Westdeutschland noch eher als in solchen aus Ostdeutschland (59 gegenüber 50 %), existieren überdurchschnittlich häufig Betriebsräte. Diese Typen aufnehmender Betriebe sowie die größeren Betriebe sind – zumindest, was diesen Indikator angeht – gleichsam die „Leuchttürme“ der betrieblichen Interessenvertretung in der Ausgliederungslandschaft. Nahezu eine Interessenvertretungsbrache findet sich hingegen bei den Kleinst- und Kleinbetrieben sowie den vollständigen Neugründungen.

#### 4.4 ROLLE DER BETRIEBSRÄTE IM AUSGLIEDERUNGSGESCHEHEN

Auf die an die Geschäftsführungen der Ausgliederungsbetriebe gerichtete Frage, wie sie die Rolle des Betriebsrates im Ausgliederungsgeschehen bewerten, antworteten 7 % der Geschäftsführer, dass der Betriebsrat die Konsequenzen der Übernahme von Arbeitnehmern im Zuge von Ausgliederungen voll mittrage. Über 76 % schätzen den Betriebsrat als „realistisch“ ein; dieser versuche unter den Bedingungen, „wie wir sie nun einmal haben“, das Beste für die Belegschaft herauszuholen. 14,5 % der befragten Geschäftsführungen schlossen sich der Aussage an, der Betriebsrat sehe die geschäftliche Situation häufig anders und blockiere Entwicklungen, die eigentlich – im betrieblichen Interesse –

**Tabelle 1: Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen als unternehmerische Wettbewerbsstrategie und betriebliche Interessenvertretung**

Unternehmerische Wettbewerbsstrategie		mit Betriebsrat		ohne Betriebsrat	
		n	%	n	%
niedrigere Entlohnung angeboten ...	ja, und relativ problemlos durchsetzbar	28	47,5	26	36,1
	ja, aber nicht durchsetzbar insgesamt	3	5,1	3	4,2
	insgesamt	59	100,0	72	100,0
Kurzarbeit angeboten ...	ja, und relativ problemlos durchsetzbar	17	28,8	22	30,6
	ja, aber nicht durchsetzbar insgesamt	0	0,0	3	4,2
	insgesamt	59	100,0	72	100,0
Überstunden angeboten ...	ja, und relativ problemlos durchsetzbar	35	59,3	30	41,7
	ja, aber nicht durchsetzbar insgesamt	0	0,0	0	0,0
	insgesamt	59	100,0	72	100,0

Quelle: Eigene Erhebung

WSI Hans Böckler Stiftung

unumgänglich seien. Lediglich ein Geschäftsführer war der Auffassung, „sein“ Betriebsrat glaube immer noch, dass „wir unter den Bedingungen arbeiten, wie sie für Arbeitnehmer in den Großunternehmen der Bergbau- und Energiewirtschaft gelten“; er fordere daher oft Unmögliches.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Betriebsräte in über vier Fünfteln der Fälle die Ausgliederungsprozesse *eher konsensorientiert* begleitet haben; in diesen Betrieben arbeiten drei Viertel der Beschäftigten. Eher konfliktuell scheint hingegen die Konstellation in einem Sechstel der Betriebe zu sein; hier ist etwa ein Viertel der Arbeitnehmer beschäftigt. Wohlgemerkt: Diese Angaben basieren auf den Erfahrungen und Einschätzungen der Geschäftsführungen.<sup>5</sup>

#### 4.5 FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN

Angesichts des schwierigen Umfeldes setzen die Ausgliederungsbetriebe zur Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit in einem erheblichen Umfang auf Strategien, die auf Lohnzurückhaltung und eine flexible Anpassung der Arbeitszeiten an die Auftragslage zielen. In 41 % der befragten Betriebe mit etwa 28 % der Beschäftigten würde den Arbeitnehmern zur Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit eine niedrigere Entlohnung angeboten und dieser „Lohnverzicht“ war auch relativ problemlos durchsetzbar. In 36 % der Betriebe konnte Kurzarbeit als betrieblicher Flexibilisierungspuffer, in knapp 60 % der Betriebe konnten Überstunden ohne größere Probleme eingeführt werden.<sup>6</sup> Ausgesprochen selten sind solche Fälle, in denen es den Geschäftsführungen nicht gelang, derartige Flexibilisierungsmaßnahmen durchzusetzen: Lediglich sechsmal wurde angegeben, dass eine niedrigere Entlohnung zwar vorgesehen war,

aber am Widerstand der Belegschaft scheiterte. Nur in drei Fällen trifft dies auch auf den Versuch zu, das Instrument der Kurzarbeit zu nutzen.

Differenziert man die Verbreitung der Flexibilisierungsstrategien entsprechend den erwähnten Betriebstypen, dann fällt Folgendes auf: Auf der einen Seite sind es ganz wesentlich mittelgroße und Mittelbetriebe sowie die Ausgliederungen in Westunternehmen, die überdurchschnittlich häufig eine Niedriglohnstrategie und Überstunden durchsetzen; Westunternehmen praktizieren darüber hinaus überdurchschnittlich häufig Kurzarbeit. Hier handelt es sich gleichzeitig um Betriebe, deren Verbands- und Tarifbindung überdurchschnittlich hoch ist – und die, etwa gemessen an der überdurchschnittlichen Häufigkeit eines positiven Betriebsergebnisses, quasi zu den „Leuchttürmen“ im Ausgliederungsgeschehen zählen. Andererseits zeigt sich, dass die Kleinst- und Kleinbetriebe ebenfalls überdurchschnittlich häufig sowohl eine Niedriglohnstrategie verfolgen als auch kurzarbeiten. Diese Klein- und Kleinstbetriebe sind es zugleich, deren Verbandsabstinenz am ausgeprägtesten ist und die überdurchschnittlich oft unterhalb tarifvertraglicher Bedingungen agieren.

Insofern bestätigt sich auch im Falle des Ausgliederungsgeschehens, dass die „Tarifrealität Ost“ mit der Überschrift „flexibel regulierte Leuchtturm-Betriebe und unregulierte Kleinbetriebe“ versehen werden kann (Schröder 2000).

#### 4.6 BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG UND FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN

Die auf Lohnzurückhaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten setzenden betrieblichen Wettbewerbsstrategien wurden von den Betriebsräten offenkundig weitest-

gehend mitgetragen (Tabelle 1). Dies geschieht auch vor dem Hintergrund der teilweise recht prekären wirtschaftlichen Lage der Betriebe: Lohnzurückhaltung war bei knapp 48 % der Unternehmen, in denen ein Betriebsrat existiert und bei 36 % der Unternehmen ohne Betriebsrat relativ problemlos durchsetzbar. Ebenso gelang es den Geschäftsführungen in Unternehmen mit Betriebsrat – im Vergleich zu Unternehmen ohne Betriebsrat – auch etwas häufiger, Überstunden einzuführen; keine signifikanten Unterschiede gab es beim Einsatz des Instruments Kurzarbeit. In den wenigen Fällen, für die Flexibilisierungen der Arbeitsbedingungen seitens der Geschäftsführung zwar angestrebt wurden, ihre Einführung aber am Widerstand der Belegschaft scheiterte, können wesentliche Unterschiede zwischen Unternehmen mit oder ohne Betriebsrat nicht verzeichnet werden. Es ergibt sich so der Eindruck, dass die in Ostdeutschland vielfach beobachtete Tendenz hin zu konsensorientierten betrieblichen „Flexibilisierungsgemeinschaften“ (Artus u.a. 2000, S. 194) auch auf die Ausgliederungsbetriebe der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft zutrifft.

## 5 Fazit

(1) Die zunächst transformationsbedingte, im Weiteren dann durch einen sich verschärfenden Wettbewerbsdruck auf dem Energiemarkt vorangetriebene Unternehmensreorganisation in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft hat zu immer neuen Schüben von Personalabbau geführt. Die vorzugsweise praktizierten Vorruhestandsregelungen ergänzend, spielte das Instrument der Ausgliederung verschiedener Funktionen aus den fokalen Unternehmen ebenfalls eine prominente Rolle. Outsourcing galt lange Zeit auch deshalb als „Hit“, weil – so schien es – mit dieser Variante der Unternehmensreorganisa-

<sup>5</sup> Unsere Untersuchungsergebnisse aus dem qualitativen Teil der Studie werden dieses Bild sicherlich deutlicher konturieren.

<sup>6</sup> Dabei dürfte es sich um Mindestanteile handeln: Im Interesse eines hohen Anteils antwortender Betriebe wurde die Komplexität der Frage dadurch reduziert, dass hier keine „Nein“-Antwortmöglichkeit vorgesehen war.

tion „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“! werden konnten: Zum einen versprach die Verschlankung der fokalen Unternehmen verbesserte Wirtschaftlichkeit, zuallererst durch den kostengünstigeren Fremdbezug von Waren und Leistungen, zum anderen erhoffte man sich von der Etablierung neuer, kleinerer Unternehmen im regionalen Umfeld die Entstehung eines expandierenden industriellen Mittelstands und entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten. Es kann nicht bestritten werden, dass beide Hoffnungen sich in gewissem Umfang erfüllt haben. Inwieweit dies auch künftig – und somit nachhaltig – der Fall sein wird, ist eine offene Frage.

Der Umstrukturierungsprozess der Bergbau- und Energiewirtschaft geht zudem ja weiter: Im Zuge der Festigung der „Neuen Kraft“ im bundesdeutschen Energiemarkt ist mit einer neuerlichen Runde der „Abschmelzung“ des Personalbestandes zu rechnen. Abzuwarten ist dabei, ob in der Folge der Zusammenlegung von Funktionsbereichen weitere Ausgliederungen, etwa von DV-Leistungen oder Personalverwaltungen, stattfinden werden.

(2) Viele der bislang vorliegenden Ergebnisse unserer Untersuchung lassen sich sowohl in der Perspektive des „halb vollen Glases“, als auch in der des „halb leeren Glases“ interpretieren:

Dies beginnt mit der Beschäftigungsbilanz der Outsourcing-Prozesse: Schon nach wenigen Jahren wurde sichtbar, dass das Verfahren, mit der Akquisition neuer Aufträge der fokalen Unternehmen zugleich weitere Beschäftigte zu übernehmen, problemati-

sche Folgen zeitigt. Im ungünstigen Fall findet einfach ein Austausch von Personal statt. Dieser „Drehtür-Mechanismus“ erklärt wesentlich, weshalb in den ausgegliederten Unternehmen nur noch 56 % der transferierten Arbeitnehmer tätig sind. Weitere wichtige Ursachen hierfür sind das schwierige Marktumfeld, das verbreitete Verharren in traditionellen Geschäftsfeldern und die Konzentration auf rein kostenorientierte Geschäftsstrategien.

Allerdings, und dies ist die andere Seite der Bilanz, handelt es sich bei der Gruppe der Ausgliederungsbetriebe um einen der wenigen Wachstumsbereiche in einem sonst eher stagnierenden regionalen Umfeld. Für die im Zuge von Outsourcing transferierten und in den Ausgliederungen nach wie vor beschäftigten Arbeitnehmer stellt daher diese Form des Personalabbaus in den fokalen Unternehmen eine vergleichsweise günstige Alternative dar. Erwähnenswert ist, dass jene Betriebe Träger der Stabilisierung von Beschäftigungsmöglichkeiten sind, die ein neues Leistungs- und Produktangebot konzipiert und auf den Markt gebracht haben, sich also aus den mit der Übernahme von Funktionsbereichen aus den fokalen Unternehmen verbundenen Tätigkeitsfeldern „herausentwickelten“. Weiterhin ist festzuhalten, dass zwei Drittel der Beschäftigten in Ausgliederungsbetrieben arbeiten, die an *Flächentarifverträge* gebunden sind; noch etwas höher liegt der Prozentsatz an Arbeitnehmern, die einem Unternehmen angehören, in dem es einen Betriebsrat gibt; etwa ein Drittel der ausgegliederten Betriebe ist Mitglied in einem tariffähigen Arbeitgeberverband.

Im Vergleich zum Ausgangszustand, so lassen sich diese Zahlen deuten, durchweg *betriebliche Ergebnisse*. Verglichen mit dem sonst üblichen Grad der Tarifbindung ostdeutscher Unternehmen, so die andere Interpretation, eine *recht günstige Situation*. Es kann insoweit wohl nicht davon gesprochen werden, dass die Ausgliederungspraxis der Erosion tarifvertraglicher Regelungen Vorschub leistet; bezogen auf die Ausgangssituation in den ausgliedernden Unternehmen ist dies hingegen sehr wohl der Fall.

(3) Dessen ungeachtet handelt es sich bei Prozessen des Outsourcing um Einschnitte oder auch *Weichenstellungen* hinsichtlich der Mitgliedschaft in Gewerkschaft oder Arbeitgeberverband. Immer entsteht eine neue Entscheidungssituation, die vielfach gegen die ursprüngliche Gewerkschafts- bzw. Verbandszugehörigkeit ausfällt.

(4) Abschließend sei noch einmal betont, dass die Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen (niedrigere Entlohnung, Arbeitszeitflexibilisierung) sowohl in Unternehmen *mit*, als auch in solchen *ohne* Betriebsrat praktiziert wird. Die Gestaltungsspielräume der betrieblichen Interessenvertretung in Outsourcing-Prozessen unter den Bedingungen eines schwierigen Marktumfeldes, also einer Situation, in der die Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung Vorrang hat, genauer auszuloten, steht wohl weiterhin auf der Tagesordnung.

# LITERATUR

---

- Artus, I./Schmidt, R./Sterkel, G.** (2000): Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie, Berlin
- Bispinck, R.** (1998): Der schleichende Umbau des Tarifsystems. Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.), *Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz*, Hamburg, S. 185–214
- Bleicher, A./Fischer, J./Gensior, S./Kohler, R./Steiner, R.** (1998): Perspektiven von Unternehmensausgründungen aus der Bergbau- und Energiewirtschaft – Ostdeutschland als Experimentierfeld für die Neustrukturierung der Betriebe und Arbeitsbeziehungen. *Arbeits- und Forschungsberichte des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie der BTU Cottbus 98-01*, Cottbus
- Bleicher, A./Fischer, J./Gensior, S./Steiner, R.** (1999): Unternehmensausgliederungen aus der Bergbau- und Energiewirtschaft und regionale Wirtschaftsentwicklung, in: *Forum der Forschung 9*, S. 29–34
- Bleicher, A./Fischer, J./Gensior, S./Steiner, R.** (2002): Auf dem Weg zum „industriellen Mittelstand“ und zu gefestigten Arbeitsbeziehungen in einer strukturschwachen Region? Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung zu Unternehmensausgliederungen in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft. *Arbeits- und Forschungsberichte des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie der BTU Cottbus 02-01*, Cottbus
- Bruch, H.** (1998): *Outsourcing. Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*, Wiesbaden
- BMWT** (2001): *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Wirtschaftsdaten neue Bundesländer*, Berlin
- Euler, H.P./Funder, M./Reber, G.** (Hrsg.) (2000): *Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation: Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung*, Linz
- Funder, M.** (1999): *Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen*, München und Mering
- Hirsch-Kreinsen, H.** (1995): *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, S. 422–435
- LDS** (2001): *Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, aktuelle revidierte Ergebnisse nach ESVG 1995 für das Land Brandenburg*, Potsdam
- Müller, S. G./Müller, M.** (2000): *Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Düsseldorf
- Müller-Jentsch, W.** (2000): *Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*, in: Euler, H.P./Funder, M./Reber, G. (Hrsg.): *Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation: Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung*, Linz, S. 163–177
- Osterloh, M./Frost, J.** (1996): *Prozeßmanagement als Kernkompetenz*, Wiesbaden
- Picot, A./Reichwald, R./Wiegand, R.T.** (2001): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, Wiesbaden
- Reichwald, R./Koller, H.** (1996): *Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen*, in: Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“*, Bd. 1, Frankfurt a.M./New York, S. 225–294
- Sauer, D./Döhl, V.** (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? – Zu Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*, in: *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Reorganisation*, S. 19–76
- Schäfer, R./Wahse, J.** (2000): *Konsolidierung der Wirtschaft bei weiterhin angespanntem Arbeitsmarkt. Ergebnisse der vierten Welle des IAB-Betriebspanels Ost 1999*, IAB Werkstattbericht 6, Nürnberg
- Schmidt, R./Hinke, R./Röbenack, S.** (2002): *Lohn- und Gehaltsstrukturen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie*, BrennerBrief 10, März, S. 8f
- Schröder, W.** (2000): *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990–2000)*, Wiesbaden
- Thomann, F.** (2000): *Organisatorische Reaktionen im liberalisierten Strommarkt*, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, B.50, 10, S. 748–751
- Womack, J.P./Jones, D.F./Roos, D.** (1990): *The Machine that Changed the World*, New York