

■ Beschäftigung: Arbeitsmärkte in Ost- und West – gleiche Bewegung, verschiedene Niveaus	2
■ Kapitalmarkt: Lehren aus der Finanzkrise	3
■ Unternehmenskultur: Späte Karriere fast ausgeschlossen	4
■ Makroökonomie: Lohnverzicht – Nutzen für den Arbeitsmarkt unbewiesen	6
■ Privatisierung: Eisenbahner unter Druck	7
■ TrendTableau	8

OUTSOURCING

Jeder neunte Betrieb gliedert aus

Abteilungen schließen und deren Aufgaben anschließend von Fremdfirmen erledigen lassen: So strukturieren sich Unternehmen häufiger um als durch Standortverlagerungen. Oft verschlechtern sich die Arbeitsbedingungen.

Fast ein Viertel aller Betriebsräte musste sich irgendwann einmal mit der Ausgliederung von Betriebsteilen befassen. In mehr als jedem zehnten Betrieb wurde seit 2005 outgesourct. Das geht aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 hervor. Die Untersuchung zeigt, dass die Zahl der Standortverlagerungen zurückgeht, Outsourcing jedoch zunimmt.

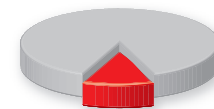
Ausgliederungen gibt es in allen Branchen. Während Standortverlagerungen besonders oft in der Industrie vorkommen, ist Outsourcing in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen verbreitet. Nach Angaben der Betriebsräte sind die Hauptmotive „Kosten einsparen“ und die „Konzentration auf betriebliche Kernkompetenzen“. Knapp drei Viertel beziehungsweise gut die Hälfte der befragten Arbeitnehmervertreter nannten diese Beweggründe. Großbetriebe geben ursprünglich selbst erledigte Aufgaben öfter an andere Firmen ab als kleinere. So kam es zwischen 2005 und 2007 in fast einem Viertel der Betriebe mit über 500 Mitarbeitern zu Outsourcing. Betroffen sind neben der Fertigung besonders IT-, Logistik- und Vertriebsabteilungen.

Die Arbeitsbedingungen in den ausgegliederten Betrieben haben sich oft nachteilig entwickelt. Dies gaben über 40 Prozent der betroffenen Betriebsräte an. Gleichzeitig haben sich oft auch die Arbeitsbedingungen im übrigen Unternehmen verschlechtert. So hat in vielen Betrieben der Arbeitsdruck zugenommen und das Betriebsklima gelitten. Hinzu kommen oft Kommunikationsprobleme mit den ausgegliederten Betriebsteilen. Außerdem erscheinen den Beschäftigten ihre Jobs weniger sicher. Die Fluktuation steigt.

Betriebsräte sehen Outsourcing insgesamt sogar kritischer als Standortverlagerungen, weil dieses Instrument in ihren Augen noch häufiger der bloßen Kostenersparnis zulasten der Beschäftigten dient. Daher bemühen sie sich in der Regel, die Geschäftsführung von ihren Outsourcing-Plänen abzubringen. Gut jede sechste angekündigte Ausgliederung wird am Ende nicht umgesetzt. Und meist sind es die Betriebsräte, die die Geschäftsführung umstimmen – in Verhandlungen mit der zuständigen Gewerkschaft, durch Protestaktionen oder Kompromissangebote. ◀

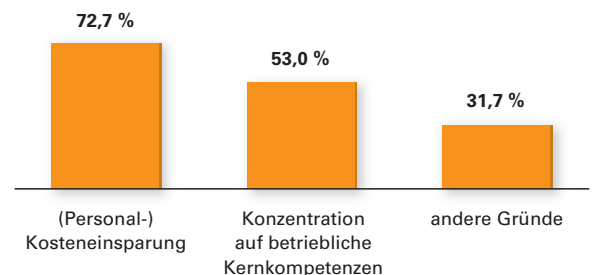
Betriebsräte: Skepsis beim Thema Outsourcing

Mit dem Thema Ausgliederung von Funktionsbereichen befassten sich seit 2005 die Betriebsräte von ...

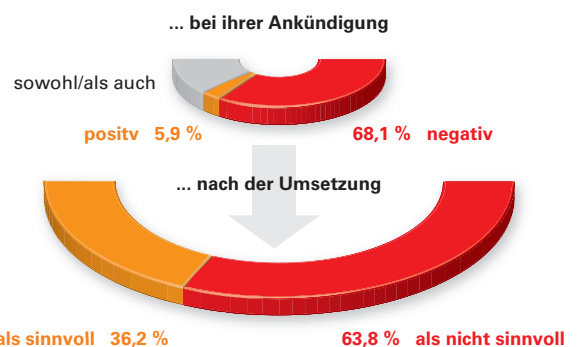


11,5 % aller Betriebe

Als Gründe für Ausgliederungen nannten die Betriebsräte ...



Betriebsräte beurteilten eine Ausgliederung ...



Angaben der Betriebsräte; repräsentativ für Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und Betriebsrat; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

* Quelle: Astrid Ziegler: Standortverlagerung und Ausgliederung – Ausmaß, Struktur und Auswirkungen auf die Beschäftigten, WSI-Diskussionspapier Nr. 162, August 2008
Download unter www.boecklerimpuls.de

Arbeitsmärkte in Ost und West: Gleiche Bewegung, verschiedene Niveaus

Die Hochkonjunktur zur Jahrtausendwende hat dem ostdeutschen Arbeitsmarkt nichts genützt. Im jüngsten Aufschwung ist das anders.

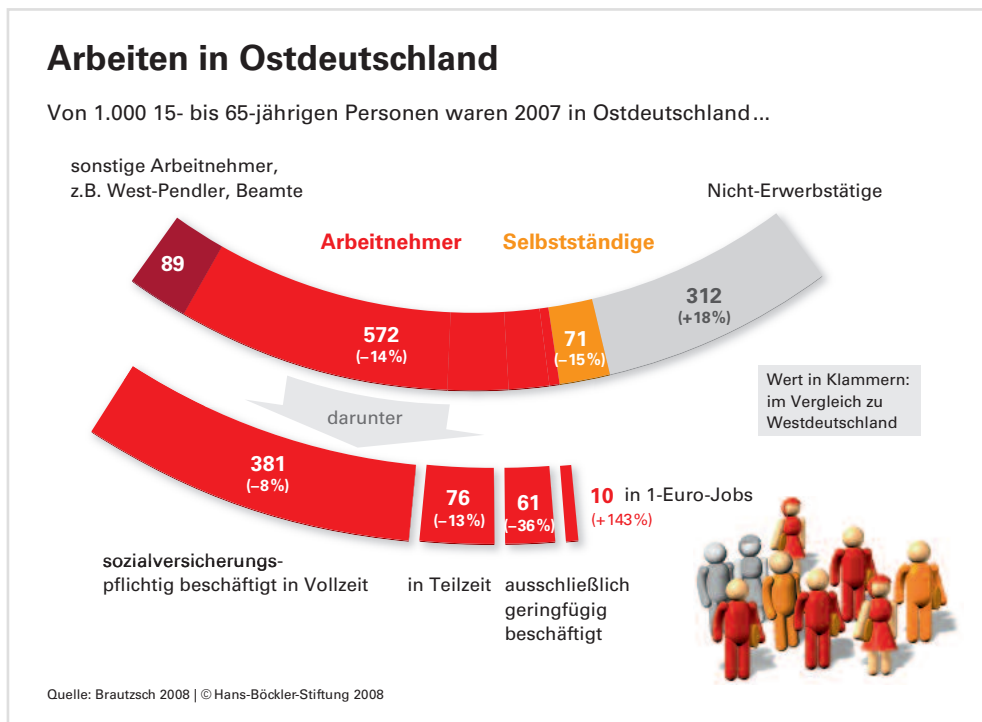
Die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland ist weiterhin erheblich höher als im Westen. Aber die neuen Bundesländer haben in den vergangenen Jahren Anschluss an die westdeutsche Arbeitsmarktentwicklung gefunden: Von 2005 bis 2007 nahm die Zahl der ostdeutschen Erwerbstätigen um 2,1 Prozent oder 128.000 Personen zu. Im vorangegangenen Konjunkturaufschwung von 1998 bis 2000 war die Beschäftigung in den neuen Bundesländern hingegen noch zurückgegangen. Hans Ulrich Brautzsch, Wissenschaftler am Institut für Wirtschaftsforschung in Halle (IWH) hat unter-

► Im gleichen Zeitraum zogen erheblich mehr Ostdeutsche in den Westen als umgekehrt. Aus diesem Grund ging die Bevölkerung der neuen Bundesländer um 150.000 Menschen zurück.

Ostdeutsche arbeiten im Schnitt nicht weniger, die Arbeit ist in den neuen Ländern aber anders verteilt. Auf 1.000 Personen zwischen 15 und 65 Jahren kommen in Ostdeutschland 688 Erwerbstätige, von denen 45 zur Arbeit in den Westen pendeln. Die Erwerbstätigenquote liegt damit bei etwa 93 Prozent des Westniveaus. Allerdings relativiert sich der Unterschied, wenn man nicht in Personen rechnet, sondern in geleisteten Arbeitsstunden. Denn in den neuen Ländern wird deutlich länger gearbeitet als in den alten. Die Zahl der Arbeitsstunden je 1.000 Einwohner im Erwerbsfähigen Alter ist im Osten aber fast genauso hoch wie in den westlichen Ländern.

Die Veränderung der Erwerbsbevölkerung eingerechnet, waren die Stellenzuwächse im aktuellen Aufschwung sogar höher als im Westen. Je 1.000 Personen im Erwerbsalter kamen in Ostdeutschland 35 Erwerbstätige hinzu. Davon arbeiten 20 in Vollzeit. In Westdeutschland stieg die Zahl der Arbeitnehmer und Selbständigen nur um 21 Personen pro 1.000 Erwerbsfähige, 11 von ihnen sind Fulltime-Jobber.

Größere Nachfrage nach Arbeitsplätzen. Die „Arbeitsplatzlücke“ in Ostdeutschland ist trotz aller Fortschritte doppelt so groß wie in den alten Ländern, so die Analyse des IWH-Forschers Brautzsch.



sucht, was sich in den vergangenen beiden Jahren am ostdeutschen Arbeitsmarkt getan hat und welche Unterschiede zwischen Ost und West weiterhin bestehen:*

Leicht unterproportional vom Aufschwung profitiert. Etwa 13 Prozent des Anstiegs der gesamtdeutschen Erwerbstätigkeit seit 2005 entfielen auf Ostdeutschland. Da hier aber 16 Prozent aller Erwerbsfähigen leben, blieb der relative Zuwachs leicht unter dem Wert für die alten Länder. Trotzdem ging die Unterbeschäftigung im Osten stärker zurück als im Westen. Denn die Zahl der Arbeit Suchenden ist nicht nur durch die neuen Jobs gesunken, sondern auch aus demografischen Gründen:

► Von 2005 bis 2007 verabschiedeten sich deutlich mehr Menschen in die Rente als junge Menschen im erwerbsfähigen Alter hinzukamen. Die Differenz beträgt etwa 210.000 Personen.

Die Lücke ergibt sich als Differenz zwischen der Zahl aller Arbeit Suchenden – nicht nur der registrierten Arbeitslosen – und der Zahl aller besetzten und unbesetzten Stellen. Nach dieser Rechnung fehlten in Ostdeutschland 2007 pro 1.000 Erwerbsfähige 139 Arbeitsplätze, im Westen nur 62. Der Unterschied liegt zum einen am geringeren Stellenangebot im Osten, zum anderen aber auch daran, dass hier ein größerer Teil der 15- bis 65-Jährigen arbeiten möchte.

In absoluten Zahlen lässt sich der Ost-West-Unterschied bei der so genannten Arbeitsplatzausstattung auch so ausdrücken: Ostdeutschland bräuchte 427.000 zusätzliche Jobs, um auf das Niveau der alten Bundesländer zu kommen. ◀

* Quelle: Hans-Ulrich Brautzsch: Zur Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarkts, in: WSI-Mitteilungen 9/2008
Download unter www.boecklerimpuls.de

Lehren aus der Finanzkrise

Eine bessere Regulierung könnte künftig Krisen auf dem Kapitalmarkt verhindern, ohne dass die Zentralbanken eine wachstumsfeindliche Geldpolitik betreiben müssen. Das IMK nennt vier Schritte dahin.

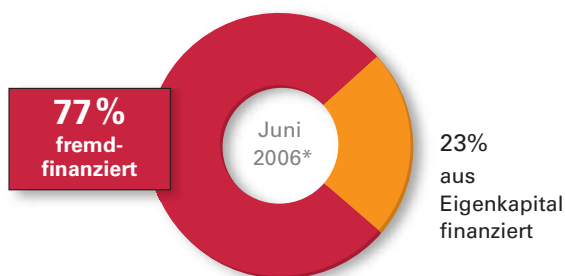
Die Krise an den Kapitalmärkten kommt die amerikanischen Steuerzahler teuer zu stehen, möglicherweise werden auch noch die öffentlichen Haushalte anderer Staaten zur Kasse gebeten. „Das ist eine schreiende Ungerechtigkeit – aber es gibt keine Alternative dazu. Die Gesamtwirtschaft befindet sich derzeit in der Geiselhaft der Finanzmärkte“, sagt Gustav Horn, wissenschaftlicher Direktor des IMK.* Trotz des ersten Rettungspakets schadet die Krise bereits der Realwirtschaft: Weil die Banken Kredite inzwischen restriktiver vergeben, sinken die Investitionen und damit auch das Wachstum in den USA, Großbritannien und Spanien. In den vergangenen Jahren hat die Weltkonjunktur die Exporte deutscher Unternehmen befördert und damit für Wachstum gesorgt; nun dürfte sie auch für einen Rückgang der Wirtschaftstätigkeit in Deutschland verantwortlich sein.

Kurzfristig müssen die Staaten den Finanzmarkt-Akteuren helfen, um weitere Schäden für die Gesamtwirtschaft einzudämmen, erklärt Horn. Doch das allein reiche nicht: „Es besteht zugleich die Verpflichtung, langfristig einen Regulierungsrahmen für mehr Stabilität zu schaffen, um eine ähnliche Krise in der Zukunft zu verhindern.“ Finanzaufsicht und Zentralbanken stünden bislang zu wenige und nicht hinreichend treffsichere Instrumente zur Verfügung, um spekulative Blasen am Kapitalmarkt zu verhindern. „Die Notenbanken stecken in einem Dilemma. Wenn sie nach klassischem Schema über den Zins gegensteuern, belasten sie auch die übrige Wirtschaft in einer ohnehin schwierigen Phase“, sagt der Leiter des IMK. Horn schlägt daher vier Schritte für eine bessere Prävention vor.

Keine unbeschränkte Weitergabe von Schuldtiteln. Die Banken haben in den vergangenen Jahren Kredite gebündelt und sie dann weiterverkauft. Dadurch wurden Risiken verschleiert und viele nicht gedeckte Kredite gelangten in Umlauf. Horn regt folgende Vorschrift an, um diese Praxis zu begrenzen: Wer Kredite verkauft, soll einen Teil – etwa zehn

Spekulative Geschäfte auf Kredit

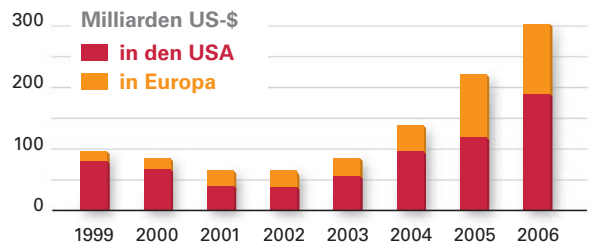
Beispiel Private-Equity – Firmenkäufe wurden zu ...



*Auf Basis der jeweils fünf größten kreditfinanzierten Firmenkäufe, die die befragten Banken in den zwölf Monaten bis Juni 2006 meldeten
Quelle: EZB 2007 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2008

Großes Vertrauen der Gläubiger

Der Umfang neu ausgegebener Kredite zur Finanzierung von Private-Equity-Übernahmen betrug...



Quelle: Deutsche Bundesbank 2007 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2008

Prozent – in den eigenen Büchern behalten müssen. Dann kann er sich nicht des gesamten Risikos entledigen.

Kreditfinanzierung deckeln. Investmentbanken und Fonds machen das Gros ihrer Geschäfte auf Pump. Bei niedrigen Zinsen verspricht das hohe Renditen. Geht ihr Kalkül aber einmal nicht auf, werden leicht die Geldgeber in Mitleidenschaft gezogen. Das IMK regt darum an, eine prozentuale Obergrenze für kreditfinanzierte Wertpapiergeschäfte festzulegen. Der Anteil eigenen Kapitals an den Transaktionen würde steigen und die Geschäfte wären weniger riskant.

Bilanzierungsvorschriften ändern. Unternehmen sind in der Krise gezwungen, rasch ihre Vermögenswerte in der Bilanz zu korrigieren. Abschreibungen können auf dem Markt zu einem Vertrauensverlust führen – und letztlich dazu, dass Unternehmen kein Geld mehr geliehen bekommen und aus Mangel an Liquidität Insolvenz anmelden müssen. Die aktuellen Bilanzierungsregeln wirken prozyklisch: In Boomzeiten können sie für eine Überhitzung sorgen – wenn Märkte florieren, steigen die Werte der Finanzanlagen quasi automatisch. Im Abschwung dagegen verschärft die Bilanzierungspraxis die Krise. Durch eine Korrektur der Vorschriften könnten Eskalationen verhindert werden.

Differenzierte Geldpolitik. Die aktuelle Krise wird viele Akteure des Finanzmarktes vorsichtiger machen, erwartet Horn. So könnten die Zentralbanken künftig auf hohen Zinsen bestehen, um die Entwicklung von Blasen zu unterbinden. Damit würden sie jedoch auch die Realwirtschaft bremsen. Horn spricht sich aus diesem Grund für eine differenzierte Geldpolitik aus: Für Kredite an Fonds und Banken, die sich an Spekulationen beteiligen, dürfe die Europäische Zentralbank dann erhöhte Mindestreserven verlangen. Durch dieses Instrument bestünde weiter die Möglichkeit, die Zinsen je nach Konjunktur zu senken. ◀

* Gustav Horn ist Konjunkturrexperte und wissenschaftlicher Direktor des IMK in der Hans-Böckler-Stiftung

Download unter www.boecklerimpuls.de

Späte Karriere fast ausgeschlossen

Deutschlands Unternehmen beschäftigen mehr Akademiker als noch vor einem Jahrzehnt, aber sie offerieren weniger Führungspositionen. Nicht nur deswegen hat sich die Arbeitswelt der Hochqualifizierten spürbar gewandelt.

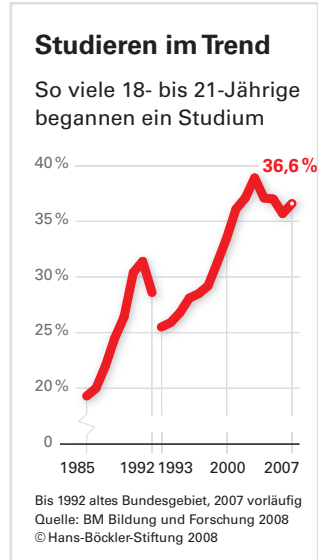
Es gibt einen Karriereengpass in Deutschlands Unternehmen. Mehr Menschen haben das Rüstzeug für eine berufliche Karriere, aber weniger machen tatsächlich eine. Ein Grund dafür ist die „rasante Akademisierung der Wirtschaft“, so die Soziologen Hermann Kotthoff und Alexandra Wagner.* Zwischen 1991 und 2003 stieg der Anteil der Hochschulabsolventen und damit der potenziellen Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen um 42 Prozent. Doch nicht nur die Konkurrenz ist größer geworden, auch die Firmenkulturen haben sich in diesem Zeitraum gewandelt: Hierarchien wurden abgebaut, das Kostendenken spielt in den Unternehmen eine immer größere Rolle.

Wie sich das Arbeitsleben von Hochqualifizierten durch diese Trends zwischen 1994 und 2006 verändert hat, beleuchten die Forscher von der Technischen Universität Darmstadt und dem Berliner Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt. Kotthoff und Wagner haben in den Zentren von zehn größeren Unternehmen 80 Fach- und Führungskräfte zu ihren Einstellungen und Erfahrungen befragt. Zwei Drittel von ihnen haben studiert, ein Drittel hat Abitur plus Berufsausbildung. Der Vergleich mit einer ähnlichen Untersuchung von 1994 ermöglicht Aussagen über den Wandel der Arbeitswelt: Der Leistungsdruck ist gewachsen. Zudem werden die Weichen für eine Karriere heute deutlich früher gestellt. Wer nicht rechtzeitig den Aufstieg schafft, muss sich mit der Rolle eines Edelsachbearbeiters abfinden – was einem Teil von ihnen auch gelingt.

Der Kulturwandel in den Unternehmen. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung 1994 bauten viele Großunternehmen ihre Organisation grundlegend um. Bis dahin empfanden sich die mittleren Führungskräfte als eine Gruppe mit dem Top-Management. Sie erhielten ein gutes Gehalt, hatten eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und die Aussicht auf eine erfolgrei-

che Laufbahn. Doch Mitte der 90er-Jahre wurden sie erstmals selbst zum Opfer von Restrukturierungen und Kosteneinsparungen: „Die bisher anerkannte Funktionselite in den Betrieben stand unversehens selbst am Pranger.“ Die Hochqualifizierten wurden nicht mehr an der Qualität der Arbeit gemessen, sondern an ihrem Wertschöpfungsbeitrag. Die Top-Manager behandelten die Kollegen aus dem Mittelbau wie andere Angestellte auch. „Die Folge waren Wut, Zweifel, und Trauer“, stellten die Interviewer fest.

Auch heute noch hegen Fach- und Führungskräfte den Wunsch, von der Unternehmensspitze als Mit-Manager anerkannt zu werden, in einigen Unternehmen geschieht das auch stärker als vor zwölf Jahren. Doch die Mentalität hat sich gewandelt. Die Hochqualifizierten nehmen die ökonomischen Bedingungen ganz anders wahr. Das 1994 noch als Zumutung empfundene Kostendenken wird heute von den Fach- und Führungskräften wie selbstverständlich praktiziert. Dies komme einem Kulturwandel gleich, so Kotthoff und Wagner. „Es muss als zentrales Ergebnis herausgestellt werden, dass es dem Top-Management und dem oberen Management gelungen ist, das Kostendenken als legitimes und institutionalisiertes Denken bei den Fach- und Führungskräften zu verankern.“ Die Pflicht zum Sparen und zu Effizienzsteigerungen sei allgemein akzeptiert. Auf der anderen Seite sei aber auch eine demotivierende Organisations- und Führungskultur weggefallen. „Man ist weniger Befehlsempfänger“, sagt ein Hochqualifizierter. Kotthoff und Wagner sprechen vom Ende des traditionellen Paternalismus und des betrieblichen Kastenwesens; Leitbilder aus Militär und Familie hätten ausgedient.

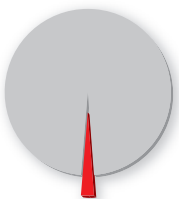


Übertarifliche Vergütung für jeden Vierzigsten

In Deutschland werden ...

867.000
Beschäftigte

oberhalb des
Tarifgefüges vergütet



Das sind 2,7 %
aller Beschäftigten

Sie arbeiten in ...

147.000
Betrieben,

die eigentlich
tarifgebunden sind



Das sind 7,3 %
aller Betriebe

Man findet sie vor allem
in großen Unternehmen.

In Betrieben mit mehr
als 5.000 Beschäftigten
sind es ...



8,9 %
der Beschäftigten

Quelle: IAB Betriebspanel 2005, Berechnungen Kotthoff, Wagner 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

Man ist weniger Befehlsempfänger“, sagt ein Hochqualifizierter. Kotthoff und Wagner sprechen vom Ende des traditionellen Paternalismus und des betrieblichen Kastenwesens; Leitbilder aus Militär und Familie hätten ausgedient.

Wer in Großunternehmen Karriere macht. Fast alle Hochschulabsolventen wollen anfangs im Beruf vorwärts kommen: 78 der 80 Interviewten erklärten, nicht dauerhaft auf der Einstiegs-ebene bleiben zu wollen. Ob

das gelingt, klärt sich 2006 viel früher als noch 1994 – nach den ersten drei Berufsjahren. Die Firmen wählen die Führungskräfte nach einem standardisierten Verfahren aus. Die mutmaßlichen High-Potentials durchlaufen ein Assessment-Center. Nur wer dort überzeugt, kommt in den Genuss gezielter Förderung durch professionelle Coaches, erfahrene Mentoren und einen Personalentwicklungsplan. „Nicht die Leistungen auf sukzessiven Positionen in den ersten zehn bis 15 Jahren in der Firma entscheiden über die Karrierespanne, sondern ein drei Tage dauernder Lackmустest am Anfang des Berufsweges“, stellen Kotthoff und Wagner fest. Dahinter stehe ein neues Menschenbild. „Es wird nicht davon ausgegangen, dass sich die Fähigkeiten des Menschen auf dem Weg, in der Zeit und mit wachsender Erfahrung zeigen, sondern ein feststehendes Merkmal sind.“

Ins höhere Management großer Unternehmen dringen derzeit fast nur Leute vor, die wissen: Wenn man Karriere machen will, reicht es nicht, gute Leistungen zu bringen. Ebenso gefragt sei „Impression Management“, berichten Kotthoff und Wagner. Dazu zählt zunächst, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und den Wunsch nach Verantwortung erkennen zu lassen. Außerdem die Bereitschaft, die Firma und die Karriere zum Lebensmittelpunkt zu machen. „Und natürlich das Auftreten“, sagt ein Personaler. „Man lernt früh dieses Auftreten, und das hat ganz viel mit Selbstbewusstsein zu tun, nicht nur mit der Person, sondern auch mit der Familie der Person. Die wissen von Anfang an, in welcher Liga sie spielen wollen.“ Wer diese Mechanismen zu spät durchschaut, hat seine Karrierechance meist schon versäumt, schreiben die Forscher. Das Glück eines späten Aufstiegs scheine fast ausgeschlossen.

Die neuen Edelsachbearbeiter. Etliche Hochqualifizierte erkennen fünf bis sieben Jahre nach ihrem Eintritt in die Firma, dass die Karriereaussicht ein falsches Versprechen war. Einige verlassen das Unternehmen, andere aber – und das ist eine neues Phänomen – richten sich relativ zufrieden als hochqualifizierter Sachbearbeiter ein. Mit der Hoffnung auf Karriere schwindet zwar der Elan, aber das muss nicht unzufrieden machen. Statt verbittert zu werden, widmen sich die hochqualifizierten Sachbearbeiter anderen Lebensschwerpunkten, etwa der Familie. Diese Gruppe markiert die Grenze zum Arbeitgeber deutlicher: Sie sehen sich mehr als Arbeitnehmer denn als Unternehmer. Kotthoff und Wagner schreiben über die Edelsachbearbeiter: „Sie lassen sich nicht mehr von der rosigen Zukunft blenden, sondern essen das Graubrot des Tages.“

Die gebremsten Hochqualifizierten reduzieren moderat die Arbeitszeit, arbeiten aber weiterhin etwa 45 Stunden je Woche. Sie konzentrieren sich darauf, befriedigende Leistungen zu bringen. Vor zwölf Jahren sagten viele noch: „Ich könnte mehr leisten, wenn man mich ließe.“ Jetzt ist der Studie zufolge das Leistungsethos so allgegenwärtig, dass es schon erheblicher Anstrengungen bedarf, um nur befriedigende Ergebnisse vorzuweisen.

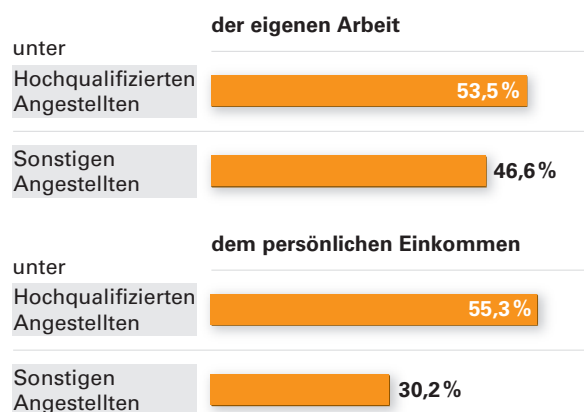
Bis in die 90er-Jahre galt es als üblich, dass Hochschulabsolventen als Führungskraft eingesetzt und darum bald über- oder außertariflich (AT) bezahlt wurden. Die Karrierepfade heute enden oft in der Sackgasse, der AT-Status wird jedoch weiterhin vergeben. Allerdings ist der Aufstieg aus dem Tarifgefüge nicht mehr das, was er mal war, stellen die Forscher fest. „Bisher war er die Mitgift für jene, die Füh-

rungskraft wurden. Für die wenigen, denen das noch gelingt, hat er diese Funktion behalten, für die vielen aber, die nicht Führungskraft werden, hat er die Funktion eines Trostpflasters angenommen.“ In manchen Fällen kommt es sogar zu gezielten Überschneidungen zwischen den Tarifen und dem untersten AT-Gehalt – wer aufsteigt, bekommt zu Beginn oft weniger als die Spitze der Tarifvergüteten. Doch der AT-Status ist zunächst nur ein Versprechen. Wenn der berufliche Aufstieg ausbleibt, wird auch der Verdienst nicht unbedingt zunehmen.

Ein Identifikationsproblem. Die Hochqualifizierten verstehen sich selbst als Leistungsträger, egal ob sie aufsteigen oder nicht. Die Erfolgreichen begeistern sich meist an der gemeinsamen Aufgabe – an einem Mannschaftsspiel, das sie selbst steuern oder zumindest coachen. Viele verwenden Sportbilder, um ihr Arbeitsleben zu schildern. „Dieses Anpacken, die Mannschaft überzeugen, dass der Weg der richtige ist, und dann Erfolg haben, das ist sehr schön“, sagt einer. Für die Durchstarter gehört es zusammen: sich selbst zu entwickeln,

Hochqualifizierten geht's besser

Es sind zufrieden mit ...



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel 2005 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

indem man das Unternehmen voranbringt. Ihre Arbeitsidentität bilde sich aus einem Wechselspiel von realer Anerkennung und der Auffassung, man könne selbst etwas bewegen, erklären die Soziologen.

Die Unternehmen fördern mit viel Aufwand eine kleine Gruppe künftiger Manager – doch genau diese Beschäftigten identifizieren sich vergleichsweise wenig mit dem Unternehmen, fanden Kotthoff und Wagner heraus. Die jungen Aufsteiger „sehen die Firma primär als Sprungbrett für ihre persönlichen Ambitionen und sind perspektivisch entschlossen, der Firma den Rücken zu kehren, wenn die Karriere nicht entsprechend ihren Plänen verläuft.“ Für die Durchstarter ist der Wechsel auch weniger riskant, weil sie einen hohen Marktwert haben. Für alle anderen hingegen schon. Deshalb „richten sich dort, wo sie sind, ein.“ ◀

* Quelle: Hermann Kotthoff, Alexandra Wagner: Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, edition sigma, Berlin 2008
 Download unter www.boecklerimpuls.de

Lohnverzicht: Nutzen für den Arbeitsmarkt unbewiesen

Erhöht Lohnzurückhaltung die Beschäftigung?

Allgemein gültige Belege für diese häufig vertretene These gibt es nicht.

Veränderungen des Lohnniveaus haben Auswirkungen auf den Beschäftigungsstand. Was die Sache kompliziert macht: Sie lösen gegenläufige Effekte aus. So erlauben sinkende oder stagnierende Löhne den Exporteuren, mit preisgünstigen Produkten größere Marktanteile zu erobern und mehr Leute einzustellen. Wer seine Produkte im Inland verkauft, leidet dagegen unter der Geldknappheit der Verbraucher und wird eher Stellen streichen. Die entscheidende Frage ist, welcher Effekt überwiegt.

Der Wirtschaftsprofessor Jürgen Kromphardt, ehemals Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung, und die Volkswirtin Stephanie Schneider haben theoretische und empirische Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Lohnentwicklung, Wirtschaftskraft und Beschäftigungsstand ausgewertet.* Ihre Analyse kommt zu dem Schluss, die Wirkungen von Lohnzurückhaltung seien „weder hinreichend erforscht noch eindeutig“.

diensten sind größer geworden, der Niedriglohnsektor ist gewachsen. Kromphardt und Schneider betonen, dass gerade solche Arbeitnehmer verloren haben, die ihre niedrigen Einkommen größtenteils sofort wieder ausgeben müssen und kaum sparen können. Merkwürdig gestiegen seien lediglich die Einkünfte von Besserverdienern, die ihr zusätzliches Einkommen aber eher in Wertpapieren anlegen, als es für Konsumgüter auszugeben.

Empirie spricht gegen „flexible Lohnpolitik“

Empirische Studien zeigen, dass eine schwache Konsumnachfrage infolge sinkender Lohnquoten für sich genommen zu wirtschaftlichen Einbußen führt, so die Wissenschaftler. Nicht ganz so klar fällt die Antwort auf die Frage aus, ob niedrige Lohnabschlüsse gleichzeitig auch nennenswerte positive Effekte auslösen – etwa durch Exporterfolge oder höhere Investitionen als Folge gestiegener Gewinne. Ökonomen, die Veränderungen der Lohnquote und ihre Konsequenzen für Wirtschaftskraft und Beschäftigungsstand untersucht haben, kommen für verschiedene Länder und Zeiträume zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Eine Studie für den Euroraum ergibt, dass in den vergangenen Jahrzehnten die Faustregel galt: Eine Senkung der Lohnquote um einen Prozentpunkt erhöht die privaten Investitionen um 0,07 Prozentpunkte und die Nettoexporte um 0,11 bis 0,13 Punkte. Allerdings fällt der gleichzeitig einsetzende Rückgang des privaten Konsums mit 0,37 Prozentpunkten deutlich stärker aus. Eine weitere Untersuchung, die sich auf Deutschland beschränkt, liefert ähnliche Resultate.

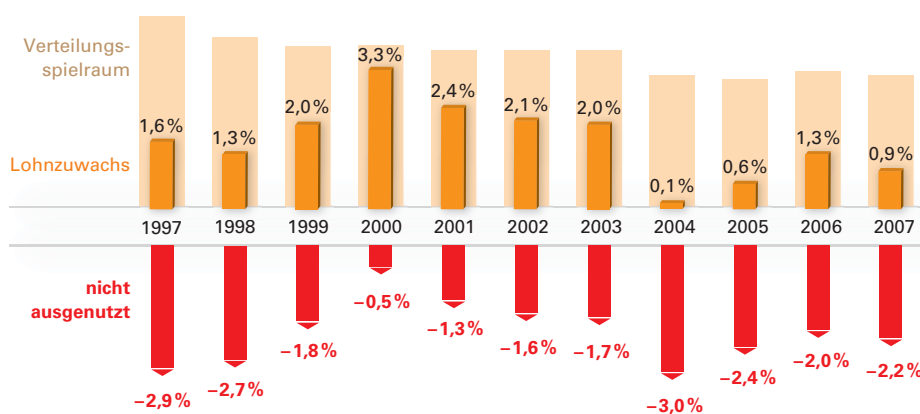
Kromphardt und Schneider raten angesichts der Befunde davon ab, zur Stabilisierung der Beschäftigung

auf eine „flexible Lohnpolitik“ zu setzen, die sich nicht in erster Linie am gesamtwirtschaftlichen Verteilungsspielraum orientiert. Von Lohnzurückhaltung hätten in der Vergangenheit vor allem Unternehmen und Kapitaleigener profitiert. Die in den letzten zwei Jahren erfreulich zahlreich neu eingestellten Arbeitnehmer haben ihre Jobs dagegen nicht den bescheidenen Lohnsteigerungen zu verdanken, sondern vor allem dem konjunkturellen Aufschwung. ◀

* Quelle: Jürgen Kromphardt, Stephanie Schneider: Wer hat von der zurückhaltenden Lohnentwicklung profitiert?, in: WSI-Mitteilungen 8/2008
Download unter www.boecklerimpuls.de

Umverteilung von Löhnen zu Gewinnen

So weit blieb der Lohnzuwachs unter dem neutralen Verteilungsspielraum in den Jahren ...



Verteilungsspielraum: Zunahme der Arbeitsproduktivität je Stunde im Schnitt der zurückliegenden vier Jahre plus Zielinflationsrate der EZB (1,9%), Lohnzuwachs bei Stundenlöhnen; Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen Kromphardt, Schneider 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

Was die Entwicklung in Deutschland betrifft, äußern sie allerdings die Vermutung, „dass die Lohnzurückhaltung zwar die Exporte begünstigt hat, dass diese Vorteile jedoch durch die von ihr verursachte schwache Binnennachfrage wieder zunichte gemacht wurden“.

Seit 1996 haben die Arbeitnehmer den neutralen Verteilungsspielraum nicht mehr ausgeschöpft. Die Lohnerhöhungen blieben also hinter Produktivitätsfortschritt und Preissteigerungen zurück. Im Laufe der Jahre ging ein immer größerer Teil der Wertschöpfung an die Kapitaleseite, die Lohnquote sank. Zusätzlich hat sich die Lohnstruktur verändert. Die Abstände zwischen oberen und unteren Ver-

Eisenbahner unter Druck

Die Arbeitsbelastung bei der Deutschen Bahn ist nach jahrelangem Stellenabbau stark gewachsen. Häufige Umstrukturierungen und die Sorge um den Arbeitsplatz verunsichern die Beschäftigten. Trotzdem identifizieren sich viele weiter stark mit dem Unternehmen.

Der Umbauprozess bei der Deutschen Bahn läuft seit anderthalb Jahrzehnten – wie hat er sich auf die Arbeitnehmer ausgewirkt? Um das zu erforschen, interviewten Hildegard Maria Nickel, Soziologieprofessorin an der Humboldt-Universität Berlin und ihre Co-Forscher Hasko Hüning und Michael Frey Führungskräfte und weitere Beschäftigte sowie Betriebsräte der Bahn.* Die Studie zeigt: Der Konzern befindet sich in einer Phase, in der weitere Produktivitätssteigerungen nicht mehr durch Personalabbau erreicht werden können, sondern nur durch eine konsequente Personalentwicklung. In der Praxis funktionieren das aber längst nicht immer, resümieren die Forscher. Die Leitbilder von Kunden- und Gewinnorientierung erwiesen sich teilweise als widersprüchlich. Das zeigten Aussagen wie die einer Personalführungskraft: Einerseits werde gesagt, man müsse sich intensiv um die Kunden kümmern, auch wenn dazu viel Personal nötig sei. Dann heiße es plötzlich „Jetzt müssen wir aber abbauen.“

Der bislang staatliche Konzern ist für die Wissenschaftler aus zwei Gründen besonders interessant: Einerseits vollzogen sich gleichsam im Zeitraffer Trends der „Vermarktlichung“ von Arbeit. Andererseits sehen sie Spielräume für eine Regulierung dieser Entwicklung. Diese würden begünstigt durch eine starke gewerkschaftliche Interessenvertretung ebenso wie durch eine auch bei Führungskräften immer noch beobachtbare Sozialorientierung.

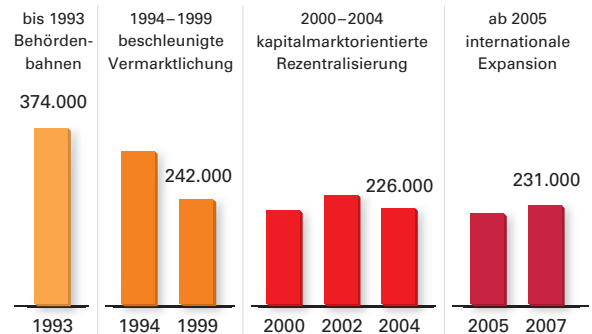
Zwischen 1993 und 2007 sank die Zahl der Bahn-Beschäftigten massiv. Auf Druck der Gewerkschaften richtete der Konzern ein Vermittlungsunternehmen (DB Jobservice) ein, in dem Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz verlieren, weiter beschäftigt und in andere Bereiche des Konzerns vermittelt werden. Im Jahre 2001 wurde außerdem ein Leiharbeitsunternehmen (DB Zeitarbeit GmbH) gegründet. Über diese Beschäftigungsvereinbarungen hinaus wurden Abfindungsprogramme, Vorruhestand und Altersteilzeit genutzt und einzelne Unternehmensteile ausgegliedert. Für die verbliebenen Mitarbeiter bedeutete der Stellenabbau eine „enorme Arbeitsverdichtung“, so die Wissenschaftler, die oft „zu Lasten des Qualitätsanspruches der Beschäftigten an ihre eigene ‚gute‘ Arbeit“ gehe.

Den Beschäftigten attestieren die Wissenschaftler „eine außerordentlich hohe Identifikation“ mit dem Unternehmen. Zugleich sorgten aber Stellenabbau, häufige Strukturveränderungen, interne Versetzungen und Lohneinbußen für starke Verunsicherung. Diese Unsicherheit relativiere sich nur wenig durch das Wissen um das „Beschäftigungsbündnis“. Die Möglichkeit eines großen Unternehmens, Mitarbeiter, deren Arbeitsplatz wegfällt, mit einer anderen Tätigkeit weiterzubeschäftigen, wird somit ambivalent wahrgenommen.

Frauen und Männer: Immer mehr Bahn-Beschäftigte haben flexible Arbeitszeiten, beobachten die Forscher. Das löst gemischte Gefühle aus: Größere Freiräume werden begrüßt, doch insbesondere weibliche Befragte haben Schwierigkeiten, Berufstätigkeit und Familienarbeit unter einen Hut zu bringen.

Viele mussten schon aussteigen

Beschäftigte* bei der Deutschen Bahn



* umgerechnet auf Vollzeitstellen
Quelle: Nickel, Hüning, Frey 2008 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

Insgesamt sind nach der Untersuchung rund 20 Prozent der Bahn-Beschäftigten Frauen. Der Frauenanteil unter den Führungskräften liege noch deutlich niedriger. In seiner „Geschlechterpolitik“ orientiere sich der Verkehrskonzern am Trend in großen Dienstleistungsunternehmen: Im Vordergrund steht die Anforderung, dass ein intelligentes „Personalressourcenmanagement“ im Unternehmensinteresse die Potenziale von Frauen fördert. Daraus, dass im Personalbereich der Bahn vergleichsweise viele Frauen verantwortliche Positionen haben, leiten die Wissenschaftler aber auch Chancen für eine gerechtigkeitsorientierte Geschlechterpolitik ab. Weibliche Führungskräfte sähen die „gegenwärtig herrschende männlich orientierte Arbeitszeitkultur im Unternehmen“ kritisch.

Führungskräfte: Die Führungskräfte und insbesondere die Personalverantwortlichen wissen, dass Unsicherheit die Beschäftigten hemmt. Allerdings sehen sie ihre Möglichkeiten, das zu ändern, oft als begrenzt an. Die starke Marktorientierung sei zwar mit einer Aufwertung der Personalarbeit verbunden: Sie soll „als aktiver und gleichwertiger Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg verstanden werden.“ Die dafür erforderliche Beteiligung an strategischen Entscheidungsprozessen bleibe den Führungskräften aber zum Teil versagt.

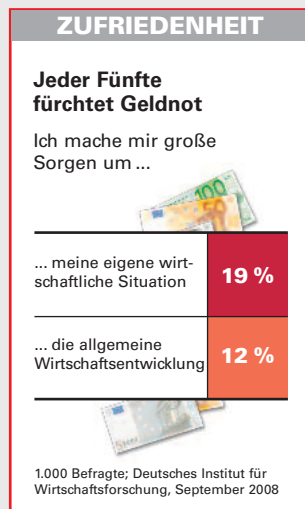
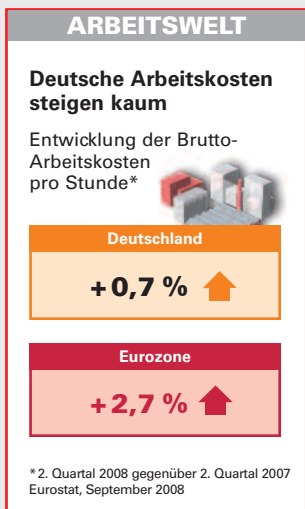
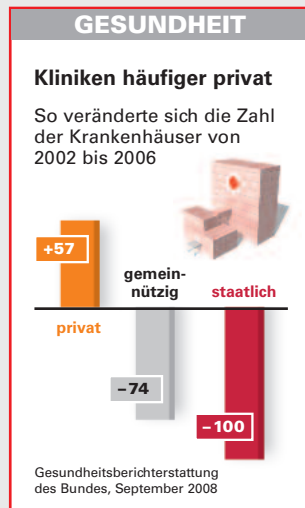
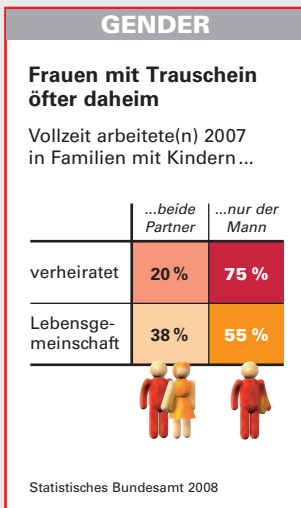
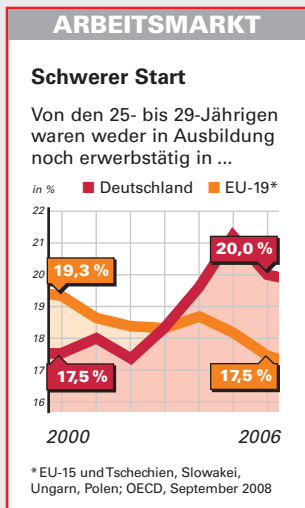
Betriebsräte: Die befragten Betriebsräte sind mit der hohen Arbeitsbelastung und Verunsicherung der Belegschaft täglich konfrontiert. Die Vertretung und Betreuung sei „intensiver geworden, weil immer mehr Leute Probleme damit haben“, sagt ein Arbeitnehmervertreter. Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen stünden die Arbeitnehmervertreter dem angestrebten Börsengang der DB AG „deutlich kritisch“ gegenüber, schreiben die Forscher. ◀

* Quelle: Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning, Michael Frey: Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Edition sigma, Berlin 2008
Download unter www.boecklerimpuls.de

Herausgeberin: Hans-Böckler-Stiftung
 Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Telefon 02 11 / 77 78-0
Verantwortlicher Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Jäger (V.i.S.d.P.)
Chefredaktion: Karin Rahn; **Redaktion:** Rainer Jung, Annegret Loges, Uwe Schmidt, Ernst Schulte-Holtey, Philipp Wolter
 E-Mail redaktion-impuls@boeckler.de; Telefon 02 11 / 77 78-286,
 Fax 02 11 / 77 78-207; **Druck und Versand:** Setzkasten GmbH,
 Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf

Weiter im Netz: Alle Grafiken zum Download (Nachdruck frei bei Angabe der Quelle), weitergehende Informationen, Links und Quellenangaben unter www.boecklerimpuls.de

TrendTableau



► **ARMUT:** Durch den Aufschwung am Arbeitsmarkt ist die relative Armut in Deutschland 2006 zurückgegangen. Nach Angaben des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) sank die Armutsquote gegenüber 2005 um 1,5 Punkte auf 16,5 Prozent. Als arm gilt, wer weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens hat. Für Alleinstehende liegt diese Schwelle bei

etwa 890 Euro im Monat. Gut eine Million Menschen sind laut DIW mit dem beginnenden Konjunkturaufschwung der Armut entkommen. Besonders ausgeprägt sei der Rückgang in Ostdeutschland, wo „die Arbeitslosigkeit deutlich abgebaut wurde“. Das DIW erwartet für die Jahre 2007 und 2008, dass die Armut weiter abnimmt – Daten liegen bislang nicht vor. Allerdings se-

hen die Forscher mit gemischten Gefühlen in die Zukunft: „Möglicherweise ist der Trend zunehmender Einkommensungleichheit und steigenden Armutsrisikos nur kurz unterbrochen worden.“ **Zwar haben mehr Menschen Arbeit gefunden, die realen Verdienste sind jedoch gesunken.** Darauf weist das IMK hin. Berücksichtigt man die Preissteigerungen, so verfü-

gen die Arbeitnehmer über weniger Kaufkraft als in früheren Jahren, besonders diejenigen mit geringen Einkommen. „Die Arbeitnehmer in der unteren Hälfte der Lohnverteilung haben zusammen weniger Reallohn als vor dem Konjunkturaufschwung – obwohl sie mehr geworden sind“, sagt IMK-Forscherin Camille Logeay. DIW, September 2008