

Inhalt

Vorwort	5
1. „Bündnis für Arbeit im Betrieb“ – Mißverständnisse und Wirksamkeitsvoraussetzungen	13
2. Das politische Mißverständnis	15
3. Handlungsnotwendigkeiten der Unternehmen	18
4. Nicht verarbeitete ordnungspolitische Veränderungen durch das BetrVG '72.....	19
4.1 Verlust der Fürsorgeverpflichtung	20
4.2 Mißverständnis „Information“	23
4.3 Zusammenfassung.....	25
5. Die veränderte Verhandlungsführung für ein „Bündnis für Arbeit im Betrieb“	26
5.1 Betriebs- und personalwirtschaftliche Überlegungen und ihre Kommunikation	28
5.2 Die Notwendigkeit einer einheitlichen Begriffs- und Verständniswelt im Betrieb.....	35
5.3 Verständnis für die Rolle des Betriebsrates aus eigenem und aus Mitarbeiterinteresse.....	36
5.4 Vereinbarung von Verfahrensregelungen	38
5.5 Vertrauen durch Verantwortung – Vertrauensspielräume durch Gestaltungskompetenz	38
6. Inhaltliche Regelungsnotwendigkeiten für „Bündnisse für Arbeit im Betrieb“	40
6.1 Was regelt ein „Bündnis für Arbeit im Betrieb“?.....	40
6.2 Die Fallbeispiele	41
6.3 Maßnahmen und Ergebnisse unterscheiden	42
7. Fallbeispiele für „Bündnisse für Arbeit im Betrieb“	43
7.1 Die TRUMPF GmbH, Ditzingen	
Ein Bündnis für Arbeit auf betrieblicher Ebene.....	43
7.1.1 Ausgangslage	43
7.1.2 Das Bündnis für Arbeit.....	44
7.1.2.1 Senkung des Krankenstandes	45
7.1.2.2 Arbeitszeitflexibilisierung	45
7.1.2.3 Erhöhung der Anwesenheitszeit.....	47

8.	Das Bewußtsein des Zukunftsrisikos wachhalten: Veränderungsbereitschaft und Beschäftigung.....	109
	Sachregister	114

7.1.2.4	Zusagen der Unternehmensleitung.....	49
7.1.3	Fazit.....	49
7.2	Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH & Co. KG Wege betrieblicher Standortsicherung.....	49
7.2.1	Die Unternehmenssituation als Ausgangspunkt für den Handlungs- bedarf.....	50
7.2.2	Betriebswirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten.....	51
7.2.2.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	51
7.2.2.2	Arbeitszeit.....	52
7.2.2.3	Personalkapazität.....	53
7.2.2.4	Personalnebenkosten.....	53
7.2.2.5	Variabilisierung von Personalkosten.....	54
7.2.3	Probleme und Widerstände / Günstige Faktoren.....	54
7.2.4	Der Prozeß der Verständigung.....	55
7.2.5	Das Ergebnis / Sicherung und Weiterentwicklung.....	56
7.3	SOLECTRON GmbH Die Vorzeichen umkehren von Minus nach Doppelplus auf der Grund- lage innovativer Partnerschaftsmodelle.....	57
7.3.1	Die Ausgangssituation.....	58
7.3.2	Der neue Eigentümer.....	58
7.3.3	Der Übergang.....	59
7.3.3.1	Finanzielle Anreize.....	60
7.3.3.2	Strategische Anreize.....	60
7.3.4	Zwei Jahre später.....	61
7.3.5	Begünstigende Faktoren für den Verbleib des Werkes am Standort Deutschland.....	62
7.3.6	Visionen, Ziele und Strategien als professionelle Management- instrumente.....	63
7.3.7	Personalmanagement als Schlüsselinitiative.....	65
7.3.8	Der KIK – innovative Partnerschaft von Unternehmensleitung und Belegschaft.....	67
7.3.9	Informations-Sharing.....	68
7.3.10	Ausblick und Rückblick.....	68
7.4	STEAG AG, Essen Der Veränderungsprozeß bei STEAG AG und seine personellen Konsequenzen.....	69
7.4.1	Ausgangslage und Handlungsnotwendigkeiten.....	70
7.4.1.1	STEAG AG – das Unternehmen.....	70
7.4.1.2	Die Ausgangslage.....	70
7.4.2	TQM2 – ein eigener Weg.....	72
7.4.2.1	Auswahl aus der Vielzahl von Managementsystemen.....	73
7.4.2.2	Grundverständnis des TQM2-Prozesses.....	73

7.4.2.3	Erfolgskritische Faktoren	74
7.4.3	Durchführung von TQM2	75
7.4.3.1	Vorbereitung des Verbesserungsprogramms	75
7.4.3.2	Information und Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung	75
7.4.3.3	Überblick über die Projektorganisation und –methodik	76
7.4.3.4	Weiterentwickelte STEAG-Projektmethodik für Verbesserungsprozesse	78
7.4.3.5	Ablauf, Umsetzung und Controlling der Verbesserungsmaßnahmen	80
7.4.3.6	Hinweise zur Durchführung eines eigenen Verbesserungsprogramms...	81
7.4.4	Auswirkungen auf die Aufgabe der Personalarbeit	82
7.4.5	Entwicklung zu einem „Lernenden Unternehmen“	84
7.4.6	Resümee	85
7.5	Kölner Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerke (GEW) AG Das Bündnis für Arbeit bei GEW	86
7.5.1	Unternehmenssituation/Handlungsbedarf	87
7.5.2	Handlungszwänge und –möglichkeiten	87
7.5.3	Probleme und Widerstände / Günstige Faktoren	88
7.5.4	Prozeß der Verständigung	88
7.5.5	Fallstudie zum Mitarbeiterverhalten im konkreten Veränderungs- prozeß	90
7.5.6	Personalentwicklung in Veränderungsprozessen	92
7.5.6.1	Qualifikation und Befähigung	92
7.5.6.2	Veränderungsbereitschaft und Motivation	93
7.5.6.3	Voraussetzungen und Maßnahmen	94
7.5.6.4	Ergebnis	94
7.5.7	Konsequenzen für den Beispielfall	95
7.5.8	Ausblick	96
7.5.9	Anhang Betriebsvereinbarung „Interessenausgleich GEW 2000“	96
7.6	Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW) Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung	99
7.6.1	Ausgangssituation	99
7.6.2	Das Instrumentarium	100
7.6.2.1	Wahlarbeitszeit	100
7.6.2.2	Langzeiturlaub	102
7.6.2.3	Altersteilzeit	103
7.6.2.4	Betrieblicher Vorruhestand mit Beschäftigungseffekt	104
7.6.2.5	Beschäftigung schaffen bei Übernahme von Auslernern (Auszubildenden) durch Arbeitsplatzteilung	105
7.6.2.6	Arbeitszeitgestaltung zur Beschäftigungssicherung	107
7.6.3	Die Rollenverteilung im Bündnis für Arbeit bei HEW	107
7.6.4	Schlußfolgerungen und erste Bewertung	108