

Praxisbericht

VEBA Initiative 97: Beschäftigung fördern, Beschäftigung sichern

Vorwort

Die VEBA Initiative 97 "Beschäftigung fördern, Beschäftigung sichern" ist aus einem gemeinsamen Aufruf des Vorstands und Konzernbetriebsrats der VEBA AG zur Stabilisierung und Verbesserung der Beschäftigungssituation im VEBA-Konzern hervorgegangen. Der Aufruf stellt keine "Forderungen an Dritte", sondern hebt sich dadurch wohltuend von zahlreichen, meist folgenlosen Appellen politischer und gesellschaftlicher Akteure ab, daß in einer Art "Selbstverpflichtung" die konzerninternen Beschäftigungspotentiale ausgelotet und im Sinne der Initiative genutzt werden sollen.

Von Bedeutung ist, daß die Betriebsparteien von VEBA zwischen Strategien zur Schaffung neuer und solcher zur Sicherung vorhandener Arbeitsplätze keine grundlegende Differenz annehmen und damit einen fruchtlosen Streit vermeiden. Diese Grundentscheidung setzt die Betriebsparteien von VEBA in die Lage, alle Formen von Arbeitszeitpolitik für die Sicherung von Beschäftigung einzusetzen.

Dabei sollen arbeitsumverteilende Maßnahmen wie Abbau von Mehrarbeit, Förderung von qualifizierter Teilzeitarbeit und Etablierung von Regelungen zur Altersteilzeit ebenso zum Einsatz kommen wie Arbeitszeitflexibilisierungen. Letzteren kommt dabei eine wichtige Funktion zu. Diese sind eine wesentliche Voraussetzung für die Feinsteuerung von Betriebszeiten. Ihre möglichst "paßgenaue" Ausrichtung am jeweiligen Produktionsaufkommen dient der Sicherung

der Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität von Unternehmen. Sollten dann noch, wie es intendiert ist, die Arbeitszeitflexibilisierungen mit den Interessen der Beschäftigten (an lebensphasenspezifischen Abweichungen von einer starren Regelarbeitszeit) weitgehend zur Deckung gebracht werden können, wäre insgesamt eine Arbeitszeit etabliert, die der Erfüllung der Kriterien der Beschäftigungswirksamkeit und Sozialverträglichkeit sehr nahe kommt.

Erwähnenswert sind darüber hinaus die Initiativen für mehr Ausbildungsplätze und zur Verbesserung der Ausbildungsqualität, das Sonderprogramm für Hochschulabsolventen und zur Schaffung neuer Berufsbilder im Bereich "Telekommunikation", wo allerdings die staatliche Anerkennung noch aussteht. Um den internen Arbeitsmarkt transparenter zu gestalten, werden ferner DV-gestützte Informationssysteme eingerichtet, die das vorhandene Know-How bündeln und ereignisnah abrufbar machen sollen.

Insgesamt darf man sehr gespannt darauf sein, inwieweit die vorgesehenen Maßnahmen aufgegriffen und umgesetzt werden. Das setzt auf Seiten aller Beteiligten nicht nur guten Willen, sondern auch Phantasie und die Fähigkeit zu innovativen Problemlösungen voraus. Die Zeitschrift ARBEIT wird in der ein oder anderen Weise über die im Rahmen dieser Initiative gemachten Erfahrungen nach Ablauf eines angemessenen Zeitraums erneut informieren.

Der herausgebende Kreis/die Redaktion

Gemeinsamer Aufruf von Vorstand und Konzernbetriebsrat der VEBA AG zur Stabilisierung und Verbesserung der inländischen Beschäftigungssituation im VEBA-Konzern

Die Arbeitslosigkeit in Deutschland hat einen Rekordstand erreicht. Die damit verbundenen Folgen belasten nicht nur in zunehmendem Maße die Staatshaushalte und Sozialversicherungssysteme; sie stellen auch ein hohes Risiko für den sozialen Frieden in der Bundesrepublik dar.

Die notwendige grundlegende Umsteuerung des „Gesamtsystems Arbeitsmarkt“ ist in erster Linie Aufgabe der staatlichen Institutionen und der Tarifparteien, die entsprechende Rahmenbedingungen setzen müssen. Innerhalb dieses Rahmens kommt aber auch den Unternehmen, den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen besondere Verantwortung für eine Stabilisierung bzw. Verbesserung der Beschäftigungssituation in den Betrieben zu: Ein weiterer Anstieg der Erwerbslosigkeit würde die ohnehin hohe Steuer- und Sozialabgabenlast für alle Beteiligten zwangsläufig anwachsen lassen und somit für die gesamte deutsche Wirtschaft ernsthafte Risiken zur Folge haben.

Vorstand und Konzernbetriebsrat haben sich daher entschlossen, in den nächsten Wochen im VEBA-Konzern eine gemeinsame Beschäftigungsinitiative unter Einbeziehung aller Konzernunternehmen auf den Weg zu bringen. *Die Initiative soll zu einer Sicherung und breiteren Verteilung des im Inlands-Konzern vorhandenen Beschäftigungsvolumens führen sowie die Schaffung zusätzlicher Arbeits- und Ausbildungsplätze unterstützen. Voraussetzung ihres Erfolges ist, daß alle VEBA-Unternehmen ihre starke Wettbewerbsposition beibehalten oder - wo möglich - verbessern können; nur wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sind letztlich sichere Arbeitsplätze.* Die Initiative ist damit in die von VEBA verfolgte Strategie der langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes eingebunden.

Die nachfolgenden Botschaften und Empfehlungen lassen Handlungsspielräume und Zuständigkeiten der Tarif- und Betriebspartner ausdrücklich unberührt; insbesondere ist kein Eingriff in bestehende Mitbestimmungsrechte

der lokalen Betriebsratsgremien beabsichtigt. Allerdings sollen sie als Leitlinie und Diskussionsgrundlage für die notwendigen Verhandlungen dienen, wobei je nach Unternehmenssituation verschiedene der aufgezeigten Lösungsansätze in Betracht kommen können.

Entscheidend für einen beschäftigungspolitischen Erfolg wird das Zusammenwirken von Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Mitarbeitern sein. *Die Initiative soll einen Beitrag dazu leisten, den hierfür erforderlichen Konsens im VEBA-Konzern über die Bedeutung des Ziels der Beschäftigungsförderung und -sicherung zu erreichen.*

Botschaft Nr. 1:

Beschäftigungspolitik heißt bei VEBA vor allem: Neue Arbeitsplätze schaffen.

Neue Arbeitsplätze entstehen vor allem dort, wo konsequent in erfolversprechende, innovative Produkte und Märkte investiert wird. Dieser Strategie wird VEBA auch zukünftig folgen. So werden allein in unserem Geschäftsbereich Telekommunikation („o.tel.o“) zehntausend Menschen Arbeitsplätze finden. Aber auch in anderen Dienstleistungsbereichen des VEBA-Konzerns wird eine expansive Geschäftsstrategie neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen. Dies ist und bleibt unser wichtigster Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes.

Botschaft Nr. 2:

Beschäftigungssicherung hat bei VEBA Vorrang vor Beschäftigungsabbau.

Den Bedingungen eines immer härteren, zunehmend globalen Wettbewerbs müssen sich alle VEBA-Unternehmen stellen; das ist Voraussetzung für zukünftigen Geschäftserfolg. Der Zwang zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen muß aber nicht gleichbedeutend mit Arbeitsplatzabbau sein: Mit intelligenten Konzepten läßt sich das vorhandene Arbeitsvolumen auf mehr Schultern verteilen. Das Beschäftigungsniveau kann so bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen stabilisiert werden.

Gemeinsame Empfehlungen von Vorstand und Konzernbetriebsrat der VEBA AG:

Konzernunternehmen, die Kostenmanagement- bzw. Rationalisierungsmaßnahmen durchführen, wird empfohlen, vorhandenen tarifvertraglichen Möglichkeiten zum Erhalt der Beschäftigungsverhältnisse den Vorzug vor einem Stellenabbau zu geben. Vor allem in strukturschwachen Regionen sollte die Nutzung tariflicher Öffnungsklauseln, die eine Absenkung der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit zulassen, in Erwägung gezogen werden („Kosten statt Köpfe“).

Botschaft Nr. 3: Arbeitszeiten flexibilisieren, Beschäftigung fördern.

Flexible und moderne Arbeitszeitsysteme erleichtern den Mitarbeitern die autonome Gestaltung ihrer Arbeitszeit und bieten Spielräume für eine breitere Verteilung des vorhandenen Arbeitsvolumens. Gleichzeitig können sie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit zur Sicherung der

bestehenden Arbeitsplätze beitragen. Vorstand und Konzernbetriebsrat sind überzeugt: Flexible Arbeitszeiten können im Interesse von Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft liegen.

Gemeinsame Empfehlungen von Vorstand und Konzernbetriebsrat der VEBA AG:

1. In allen Konzernunternehmen sind Maßnahmen zur Verminderung der Mehrarbeit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu prüfen.

Je nach dem anwendbaren Tarifrahmen und den betrieblichen Erfordernissen kommen folgende Optionen in Betracht:

- * Einrichtung von Arbeitszeitkonten mit langfristigen Ausgleichszeiträumen bei gleichmäßiger monatlicher Vergütung;
- * Einrichtung von Gleitzeitsystemen für alle Mitarbeiter;
- * Gewährung von Arbeitszeitsouveränität;
- * weitestgehend dezentrale Festlegung der Arbeitszeiten;
- * Langzeiturlaube.

2. Der Teilzeitarbeit kommt nach gemeinsamer Auffassung von Vorstand und Konzernbetriebsrat eine erhebliche Bedeutung bei der Lösung des Beschäftigungsproblems zu. Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter sollten in der Unternehmenskultur gleichberechtigt nebeneinander stehen.

* Wünsche von Mitarbeitern nach einer Umwandlung ihres Vollzeit-Arbeitsplatzes in einen Teilzeit-Arbeitsplatz oder nach Versetzung auf einen Teilzeit-Arbeitsplatz sollten wohlwollend geprüft und nach Maßgabe der betrieblichen Bedingungen - besonders bei Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen - positiv beschieden werden.

* Zur Erleichterung des Wechsels auf einen Teilzeit-Arbeitsplatz sollten günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden.

* Jede in den Konzernunternehmen freiwerdende Stelle sollte daraufhin untersucht werden, ob sie mit Teilzeit-Mitarbeitern besetzt werden kann; insbesondere ist zu prüfen, ob bei der Übernahme von Auszubildenden und Berufsanfängern Teilzeitarbeit eine Option sein kann. Bewerber sollten bereits im Einstellungs-Fragebogen systematisch nach ihrer aktuellen oder späteren Teilzeit-Bereitschaft befragt werden.

Botschaft Nr. 4:
Den Generationenwechsel
in den Unternehmen
gestalten.

Die Altersstruktur der deutschen Unternehmen gerät zunehmend ins Ungleichgewicht. Nach z.T. mehrjährigen Vorruhestandsprogrammen, die zum Ausscheiden vieler älterer Mitarbeiter geführt haben, hat die Krise der Rentenversicherung nunmehr eine Anhebung der Altersgrenzen zur Folge. Damit sinken die Chancen für Jugendliche, problemlos in das Arbeitsleben integriert zu werden.

Nach Auffassung von Vorstand und Konzernbetriebsrat muß der Generationenwechsel in dieser Situation zunehmend von und in den Unternehmen selbst organisiert werden. Dazu stehen vor allem zwei Instrumente zur Verfügung: Kurzfristig die Altersteilzeit und langfristig das Lebensarbeitszeitkonto.

Bei VEBA kommt der Berufsausbildung seit jeher ein besonderes Gewicht zu. Neben einer überdurchschnittlich hohen Ausbildungsquote (Konzern Inland 1996: 6,0%), die über dem eigenen Bedarf liegt, wird besonderer Wert auf die Ausbildungsqualität gelegt.

Nunmehr wird die Ausbildungskapazität nochmals spürbar ausgeweitet; darüber hinaus sollen das Sonderprogramm für Hochschulab-

solventen fortgesetzt und berufsvorbereitende Praktikumsplätze angeboten werden.

**Gemeinsame Empfehlungen von
Vorstand und Konzernbetriebsrat
der VEBA AG:**

1. Altersteilzeit

* Alle Konzernunternehmen sollten ihren Mitarbeitern nach Maßgabe ihrer betrieblichen Gegebenheiten und tariflichen Bindungen sozial verträgliche Altersteilzeit-Modelle anbieten.

* Die Altersteilzeit sollte nach Wahl der Mitarbeiter mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze oder zu einem früheren Zeitpunkt beendet werden können. Dabei sind Abschläge in der gesetzlichen Rentenversicherung zu beachten.

* Die Systeme der betrieblichen Altersversorgung sollten nach Möglichkeit in der Weise gestaltet werden, daß als Folge der verminderten Arbeitszeit eintretende Minderungen der Betriebsrente ganz oder teilweise kompensiert werden können.

* Die Übernahme von Ausgebildeten in ein Arbeitsverhältnis sollte im Rahmen bestehender Altersteilzeit-Modelle als „Wiederbesetzung“ erfolgen.

2. Lebensarbeitszeitkonten

Lebensarbeitszeitkonten ermöglichen es dem Mitarbeiter, über einen längeren Zeitraum gebildete „Zeitguthaben“ oder in Zeiteinheiten umgerechnete betriebliche Leistungen zu einer vorzeitigen Beendigung seines Berufslebens einzusetzen. Damit erleichtert dieses Instrument die individuelle Arbeits- und Lebensplanung.

Die VEBA-Konzernunternehmen sollten die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten unter Beachtung ihrer jeweiligen tariflichen Bindungen prüfen sowie ggf. entsprechende Modelle entwickeln, die ihren betrieblichen bzw. branchentypischen Gegebenheiten Rechnung tragen.

Botschaft Nr. 5:

VEBA schreibt
AUSBILDUNG auch
weiterhin groß.

1. *Der VEBA-Konzern wird bis Ende 1997 die Zahl seiner Auszubildenden in Deutschland um 500 auf rd. 6.200 erhöhen. Die Ausbildungsquote steigt auf 6,5% und liegt damit weiterhin erheblich über Bedarf.*

Die Konzernunternehmen werden über ihre bisherigen Anstrengungen hinaus weitere betriebliche Reserven zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze mobilisieren. Da die zusätzlichen Lehrstellen weit über den Eigenbedarf der Konzernunternehmen hinausgehen, kann eine anschließende Übernahme in ein Arbeitsverhältnis nicht zugesagt werden. Die Versuche der Vermittlung eines Arbeitsplatzes innerhalb und außerhalb des VEBA-Konzerns werden unverändert fortgesetzt. Unerlässlich für einen Erfolg dieser Bemühungen ist jedoch die Bereitschaft der Ausgebildeten, im Falle eines nachgewiesenen Arbeitsplatzes auch einen Ortswechsel in Kauf zu nehmen.

2. *Initiativen zur Schaffung neuer Berufsbilder in der Telekommunikation*

Neue Märkte brauchen neue Berufsbilder. Gerade „junge“ beschäftigungsintensive Dienstleistungsbereiche wie die Telekommunikation leiden zunehmend darunter, daß die vorhandenen Ausbildungsgänge häufig schon das dort erforderliche Grundlagenwissen nicht vermitteln können. Der für eine rasche Weiterentwicklung unbedingt nötige breite Wissenstransfer wird auf diese Weise behindert.

o.tel.o wird daher gemeinsam mit anderen Unternehmen ihrer Branche die Entwicklung eines entsprechenden neuen Ausbildungsganges fördern und begleiten. Angestrebt wird die staatliche Anerkennung des Ausbildungsberufs „Telekommunikations-Kaufmann/frau“.

3. *Die Hochschulabsolventen-Initiative wird ausgeweitet - 300 jungen Akademikern wird 1997 die Chance zum Berufseinstieg geboten.*

Die Lage für junge Hochschulabsolventen hat sich auch im vergangenen Jahr nicht entscheidend verbessert. Häufig ist es vor allem das Fehlen „erster beruflicher Erfahrungen“, das sich bei der Suche nach einem Berufseinstieg als Hindernis erweist. Mit ihrem 1995 gefaßten Beschluß, 150 junge Akademiker für ein Jahr befristet einzustellen, hat VEBA einen nennenswerten Beitrag zur Lösung dieses Problems geleistet: Ein erheblicher Teil der Absolventen konnte anschließend intern oder extern in ein festes Arbeitsverhältnis vermittelt werden. Die Initiative soll daher 1997 mit einem auf 300 Plätze erhöhten Angebot fortgesetzt werden.

4. *Einstieg in die Arbeitswelt: 200 Praktikumsplätze zur Vorbereitung auf Ausbildung und Beruf*

Nicht allen Jugendlichen gelingt nach dem Schulabschluß auf Anhieb der Start ins Berufsleben. Fehlende Grundkenntnisse und -fertigkeiten sind die Hauptursachen dafür, daß sich ein Ausbildungsplatz oder eine Möglichkeit zum beruflichen Direkteinstieg oft nicht finden lassen. Hier setzt VEBA an: Auf insgesamt 200 Plätzen im gesamten Konzern wird Jugendlichen die Chance gegeben, sich mit dem „Innenleben“ eines Unternehmens und seinen betrieblichen Abläufen vertraut zu machen sowie sich ggfs. auf eine anschließende Ausbildung vorzubereiten.

Die Praktika sind auf 12 bis max. 18 Monate begrenzt. Die Teilnehmer erhalten eine monatliche Vergütung von DM 700.

Botschaft Nr. 6:

Unser Interner
Arbeitsmarkt nimmt
Formen an: KOSIMA.

Der Interne Arbeitsmarkt des VEBA-Konzerns besteht seit 1995. Er verfolgt das Ziel, Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz nicht erhalten werden kann, kurzfristig eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit in einem anderen Unternehmen des Konzerns zu vermitteln. Ebenso sollen Ausgebildete, die von ihren Betrieben nicht oder nur befristet übernommen werden können, die Chance bekommen, im VEBA-Konzern an anderer Stelle den beruflichen Einstieg zu schaffen.

Der Interne Arbeitsmarkt erhält dem VEBA-Konzern wertvolles Know-How und erspart vielen Mitarbeitern die - zumindest kurzfristige - Erfahrung von Arbeitslosigkeit. Er wird daher auf eine neue Qualitätsstufe gehoben: *Der bislang papiergestützte Informationsaustausch wird durch eine DV-technische Vernetzung der Personalabteilungen ersetzt.* Das Projekt trägt den Titel: *KOSIMA (Konzerninternes Stellen-Informationssystem für Mitarbeiter und Ausgebildete des VEBA-Konzerns).*

Der Interne Arbeitsmarkt hängt entscheidend von einem möglichst schnellen und reibungslosen Austausch der relevanten Informationen ab: Nur dann, wenn die Daten über eine freie Stelle im Konzern kurzfristig mit den entsprechenden Bewerberdaten abgeglichen werden können, ist es den Unternehmen zumutbar, von einer raschen Wiederbesetzung der Vakanz unter Inanspruchnahme des externen Arbeitsmarktes abzusehen. Dabei sind die Bestimmungen des Datenschutzes zu beachten.

VEBA wird daher in einer ersten Phase rd. 50 Personalabteilungen im gesamten Inlandskonzern DV-technisch miteinander vernetzen; diese speisen sämtliche relevanten Daten hinsichtlich freier Stellen bzw. sich abzeichnender Personalüberhänge zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in das Netz ein. Das entsprechende Programm erlaubt den zielgenauen Abgleich der sich gegenüberstehenden Nachfrage- und Angebotsdaten innerhalb von 24 Stunden. Der dadurch möglichen konzerninternen Besetzung freier Stellen soll bei gleicher Eignung grundsätzlich der Vorrang vor einer externen Besetzung gegeben werden.

In einer zweiten Phase sollen die Mitarbeiter über spezielle, in den Betrieben eingerichte-

te Terminals direkt Zugang zum KOSIMA-System erhalten.

Botschaft Nr. 7:

**Know-How-Transfer im Konzernverbund:
Beschäftigungsförderung
und -sicherung gemeinsam
optimieren.**

Beschäftigungsförderung und -sicherung ist ein komplexes Thema. Viele Unternehmen befinden sich hier in der Experimentierphase. Auch für den VEBA-Konzern mit seiner großen Bandbreite geschäftlicher Aktivitäten gibt es keine allgemeingültigen Antworten. Gerade diese Vielfalt bietet aber die Chance, gemeinsam von den Erfahrungen und Erfolgen der im Konzern verbundenen Unternehmen zu profitieren.

Die Personalvorstände und der Konzernbetriebsrat werden daher in regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen die in den Teilkonzernen eingeleiteten Maßnahmen diskutieren und die im Rahmen dieser Initiative erzielten Fortschritte prüfen.

VEBA Aktiengesellschaft
Bennigsenplatz 1
40474 Düsseldorf