

---

Renaissance oder Abbau freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen?

Author(s): Udo Kruse and Silke Kruse

Source: *Sozialer Fortschritt*, 2002, Vol. 51, No. 12 (2002), pp. 298-306

Published by: Duncker & Humblot GmbH

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/24512347>

---

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact [support@jstor.org](mailto:support@jstor.org).

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>

Seiten 283/303  
Hinweise auf  
Bodo Jaenicke



JSTOR

is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Sozialer Fortschritt*

## Renaissance oder Abbau freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen?

Von Diplom-Volkswirt Udo Kruse und  
Diplom-Kaufmann Silke Kruse, Hamburg

### 1. Betriebliche Sozialpolitik im Wandel

Obwohl von deutschen Unternehmen ständig über zu hohe Arbeitskosten geklagt wird, erbringen viele Betriebe nach wie vor freiwillig Sozialleistungen. Was veranlasst diese Unternehmen dazu, ihren Arbeitnehmern trotz deren im internationalen Vergleich hohen Entgeltniveaus und deren weitgehender sozialer Absicherung zusätzlich Leistungen zukommen zu lassen? Da diese Leistungen freiwillig erbracht werden, könnte hier am ehesten der Sparhebel angesetzt werden.

Wie zu zeigen sein wird, setzen einerseits Globalisierung und internationale Verflechtungen der betrieblichen Sozialpolitik nicht nur ökonomische Grenzen. Andererseits ist beim sich abzeichnenden, wenn auch begrenzten Rückzug des Staates aus der sozialen Sicherung zu erkennen, dass Unternehmen bereit sind, die „neuen Lücken“ (zur Zeit insbesondere durch die Rentenversicherungsreform) auszufüllen und damit den Rahmen der betrieblichen Sozialpolitik sogar noch auszuweiten.

Wir gehen in diesem Beitrag der Frage nach, welche Ziele Unternehmen mit der Erbringung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen verfolgen. Die Spannweite reicht dabei vom patriarchalischen Denken des „alten Krupp“ (Fürsorgehypothese) bis hin zu den seit eh und je rein ökonomischen Erwägungen der Amerikaner (Motivations- und Effizienzlohnthesen). Es wird zu zeigen sein, dass die Erreichung dieser Ziele auch von flankierenden Maßnahmen abhängig ist (Marketinghypothese).

Weiterhin zeigen wir anhand von Beispielen Spielraum, Umsetzung und Wandel der betrieblichen Sozialpolitik in Deutschland auf. Der Staat spielt hier als Primärträger der Sozialpolitik eine große Rolle, weil er die Rahmenbedingungen setzt.

Zu stellen ist auch die Frage, ob die heutige amtliche Statistik, die Grundlage der aktuellen Arbeitskostendiskussion ist, sinnvoll und zeitgemäß ist oder ob sie eher zu falschen Schlussfolgerungen verleitet: Ist das 13. Monatsgehalt eine caritative Sozialleistung oder ein im Lohnfindungsprozess fest vereinbarter Bestandteil des Jahresentgelts (Macht- und Substitutionsthesen)?

Schließlich gehen wir der Frage nach, welche Auswirkungen die Globalisierung auf die betriebliche Sozialpolitik in Deutschland hat. Hierbei geht es nicht nur um die Effizienz, sondern auch um international übliche Formen betrieblicher Sozialleistungen: Lässt die internationale Verflechtung überhaupt noch eine nationale betriebliche Sozialpolitik zu?

### 2. Bedeutung und Wesen zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen

Die Personalkosten setzen sich aus dem direkten Entgelt für geleistete Arbeit und den Personalausatzkosten zusammen. Zum direkten Arbeitsentgelt zählen auch Überstundenzuschläge, Schichtzulagen und regelmäßig gezahlte Prämien.

Personalausatzkosten sind alle übrigen daneben anfallenden direkten und indirekten Personalkosten aufgrund gesetzlicher Vorschriften, tarifvertraglicher Vereinbarungen oder freiwillig erbrachter Leistungen. Sie werden häufig auch Sozialleistungen genannt.

### 2.1 Die Regelungsebenen betrieblicher Sozialleistungen

Für die Betriebe gibt es vier Regelungsebenen von Sozialleistungen. Auf der Basisebene stehen die gesetzlichen Sozialleistungen. Die entsprechenden Vorschriften gelten grundsätzlich für alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Hierzu gehören insbesondere die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sowie die Vergütung für Feiertage und sonstige Ausfallzeiten.

Ludwig Preller bezeichnet den Staat als Primärträger der Sozialpolitik, weil dieser nicht nur das Mindestniveau der betrieblichen Sozialleistungen bestimmt, sondern auch die Rahmenbedingungen für die übrigen Regelungsebenen setzt.<sup>1</sup>

Auf der zweiten Ebene stehen die Tarifverträge. Sie werden überbetrieblich zwischen den Tarifvertragsparteien abgeschlossen. So sind in den Manteltarifverträgen häufig Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld), die betriebliche Altersversorgung sowie die Vermögensbildung festgelegt.

Der gesetzlich vorgeschriebene sowie der tarifvertraglich vereinbarte Sozialaufwand entzieht sich der Gestaltung des einzelnen Arbeitgebers: Er muss ihn erbringen. Es gibt in Deutschland nach wie vor zahlreiche Unternehmen, die ihren Beschäftigten und teilweise auch deren Angehörigen darüber hinaus freiwillig Sozialleistungen in Form von Bar-, Sach-, Dienst- und Nutzungsleistungen (z. B. betriebliche Sozialeinrichtungen) gewähren.<sup>2</sup> Da sie ihre unumschränkte Dispositionsfreiheit häufig auf der dritten Ebene durch eigene Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen oder auf der vierten Ebene durch Einzelarbeitsverträge aufgeben, wird statt von freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen treffender auch von zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen gesprochen. Für diese Bezeichnung spricht auch, dass selbst bei Leistungen mit dem ausdrücklichen Vorbehalt der Widerrufbarkeit gewohnheitsrechtliche Ansprüche den Grad der Freiwilligkeit erheblich reduzieren können.

Wesentliches Merkmal der dritten und vierten Ebene ist aber trotzdem, dass sowohl das Zustandekommen und als auch der Bestand dieser Sozialleistungen vom einzelnen Arbeitgeber abhängen: Er schließt die Verträge ab – er kann sie auch wieder kündigen. Deshalb stehen bei Unternehmen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, zuerst die betrieblichen Sozialleistungen auf der Streichliste. Dabei spielt die rechtliche Grundlage weniger eine Rolle. Es geht mehr um die Aussage, dass „Zusätzliches“ nicht mehr finanzierbar ist. So forderte Opel-Chef Carl-Peter Forster die Streichung von Weihnachtsgeld und Jubiläumsgeld, als die Opel AG 2001 einen Rekordverlust auswies und auch für 2002 drastische Verluste prognostiziert wurden.<sup>3</sup> Von daher ist es durchaus von Bedeutung, was als „Zusätzliches“ und damit als primär „abbaufähig“ angesehen wird. Wir werden uns deshalb unter 2.4.2 mit der Frage auseinandersetzen, ob das Konglomerat unterschiedlichster Leistungen, das heute in der amtlichen Statistik als Personalausatzkosten erfasst wird, sinnvoll ist.

### 2.2 Die Motive der Unternehmen

Die Motive der Unternehmen für die Erbringung ihrer zusätzlichen Sozialleistungen sind sehr unterschiedlich. Sie unterliegen – wie wir im zweiten Abschnitt zeigen werden – stark dem zeitlichen Wandel. Während die betriebliche Sozialpolitik zu Beginn der Industrialisierung aus der sozialen Verantwortung und Fürsorge einzelner Unternehmer entstanden ist, verfolgt sie

<sup>1</sup> Ludwig Preller: Sozialpolitik. Theoretische Ordnung, Tübingen/Zürich 1962, S. 267.

<sup>2</sup> Vgl. Günter Wöhe/Ulrich Döring: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2000, S. 262 f.; Wilhelm Schmeisser: Säulen moderner Entgeltpolitik. In: Personalwirtschaft, 2001, Nr. 9, S. 18–26 (20); Marina Elisabeth Pfeffer: Kleines Wörterbuch zur Arbeits- und Sozialpolitik, Freiburg 1972, S. 63 f.

<sup>3</sup> Dietmar Hawranek: Allein und unbewaffnet. In: Der Spiegel, 2002, Nr. 3, S. 90–91.

heute überwiegend ökonomische Ziele.<sup>4</sup> Sie wird betriebswirtschaftlich unter dem Aspekt der Rentabilität<sup>5</sup> und damit als Methode zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens betrachtet.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Die Motivationshypothese

So sollen zusätzliche betriebliche Sozialleistungen heute vorwiegend Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und das Betriebsklima positiv beeinflussen. Damit wollen die Unternehmen letztlich Leistungsbereitschaft, Leistungsniveau und Flexibilität ihrer Beschäftigten fördern.<sup>7</sup> Außerdem wollen sie fähige Mitarbeiter langfristig binden (insbesondere durch Pensionszusagen).<sup>8</sup> Wandern diese Mitarbeiter nämlich ab, gehen den Unternehmen häufig wertvolle betriebspezifische Erfahrungen und Kenntnisse verloren.

Entsprechend wurden von Praktikern folgende Begründungen für zusätzliche betriebliche Sozialleistungen genannt:<sup>9</sup>

Bindung an das Unternehmen	72 v. H.
Leistungssteigerung	59 v. H.
Verbesserung Betriebsklima	43 v. H.
Personalrekrutierung	43 v. H.

53 v. H. nannten allgemein die Fürsorge als einen wichtigen Punkt.

Ob und in welchem Maße die Motivationserwartungen der Unternehmen erfüllt werden, wurde bisher weder theoretisch noch empirisch ausreichend geklärt. Die Probleme beginnen bereits bei der statistischen Datenlage: Die amtliche Statistik enthält nämlich keinen gesonderten Ausweis dieser Zusatzleistungen (näher unter 2.4.3).

### 2.2.2 Die Marketinghypothese

Bernd Fritz u. a. vertreten die Ansicht, dass derartige Motivationserwartungen unrealistisch sind, weil die Zusatzleistungen letztlich weder Einfluß auf die betriebliche noch auf die individuelle Produktivität haben.<sup>10</sup>

Diese Ansicht wird teilweise von der Marketinghypothese gestützt. Nach ihr werden betriebliche Sozialleistungen nämlich im Laufe der Zeit als selbstverständlich angesehen und verlieren damit nach und nach ihre Wirkung.<sup>11</sup> Gerade deshalb aber versuchen viele Unternehmen, mit der programmatischen Herausstellung ihrer zusätzlichen Sozialleistungen gezielt die konkrete Umsetzung bestimmter übergeordneter, von den Beschäftigten geschätzten Leitideen (z. B. soziale Verantwortung) zu demonstrieren und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.<sup>12</sup>

#### 2.2.2.1 Effizienzerhöhung durch internes Marketing

Eine insofern beispielhafte Unternehmenskultur pflegt die Drägerwerke AG in Lübeck. So führt sie aus: „Zum traditionellen Selbstverständnis der Familie Dräger und des Konzerns gehört, für die Menschen im Unternehmen Sorge zu tragen. Hierzu gehört auch ein umfangreiches Bündel an Sozialleistungen. Dazu gehören zum Beispiel die werkseigene Kantine ... mit einer subventionierten Auswahl an Mahlzeiten. Und die Förderung eines werksnahen Kindergartens, der sich bevorzugt um den Nachwuchs der Werksangehörigen kümmert. Auch die betriebliche Altersversorgung fällt in diesen Bereich.“<sup>13</sup>

Gelingt eine überzeugende programmatische Herausstellung, können derartige Leistungen eine höhere personalwirtschaftliche Effizienz als Entgelt in gleicher Höhe haben. Das gilt sogar, wenn sie einmal durch Lohnverzicht „erkauft“ wurden (siehe Substitutionshypothese in 3.4.1).

Eine typisches Beispiel ist nicht erst seit der Rentenversicherungsreform die betriebliche Altersversorgung. Sie genießt seit eh und je hohe Wertschätzung. Es ist insofern kein Zufall, dass 29 v. H. der bundesdeutschen Unternehmen, in denen 62 v. H. der Arbeitnehmer beschäftigt sind, zumindest für Teile ihrer Belegschaft eine betriebliche Altersversorgung anbieten.<sup>14</sup>

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sind betriebliche Sozialleistungen immer dann effizient, wenn bei gleichem Kosteneinsatz des Unternehmens der Nutzen höher als ein entsprechendes Entgelt ist.

#### 2.2.2.2 Imageverbesserung durch externes Marketing

Durch eine programmatische betriebliche Sozialpolitik lässt sich weiterhin das Image des Unternehmens stärken. So empfiehlt Bernd Jaeger den Unternehmen im „Personal-Büro in Recht und Praxis“, ihr Konzept und ihre Erfahrungen auch werbemäßig zu nutzen und zu vermarkten: „Veröffentlichen Sie Artikel über Ihre positiven Erfahrungen in Fachzeitschriften, Magazinen und Zeitungen. Geben Sie Ihrem Modell einen Namen oder einen Slogan ... und setzen Sie diesen Slogan werbemäßig auf Ihren Briefkopf, den Visitenkarten und bei allen Werbemaßnahmen so ein, dass es zur positiven Imagebildung Ihrer Firma beiträgt.“<sup>15</sup> Auch hierfür ist die Drägerwerke AG ein Musterbeispiel.

#### 2.2.3 Die Bedeutung für die Beschäftigten

Für Gewinnung neuer Mitarbeiter spielen betriebliche Sozialleistungen – sieht man einmal von der geschilderten Imagewirkung ab – eine immer geringere Rolle. In Stellenanzeigen werden sie nur noch selten hervorgehoben. Häufig werden sie noch nicht einmal erwähnt. So haben im Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung vom 19./20. Januar 2002 weit weniger als 10 v. H. der inserierenden Unternehmen auf ihre Sozialleistungen hingewiesen. Durch Stichproben haben wir festgestellt, dass die meisten der Großunternehmen, die Sozialleistungen nicht aufführten, diese durchaus erbringen. Das wird auch – wie wir unter 3.4.1 näher ausführen – durch die Statistik belegt, nach der mehr als 80 v. H. der Beschäftigten Zusatzleistungen in Form von Sonderzahlungen und/oder vermögenswirksamen Leistungen erhalten. Diese Einstellung war – geprägt durch die Euphorie über den Siegeszug der sozialen Marktwirtschaft – in den sechziger Jahren noch völlig anders.

Eine Ausnahme stellt in kritischen Arbeitsmarktsituationen das Angebot von Werkswohnungen dar, wenn wegen Wohnraumknappheit oder hohem Mietniveau eine erfolgreiche Personalrekrutierung nicht möglich ist (siehe 3.4.2.1).

Ähnlich sieht es mit der betrieblich geförderten Kinderbetreuung aus. So bietet die Allianz Leben AG ihren Mitarbeiterinnen ein komplettes Programm von der Wiedereingliederung nach dem Erziehungsurlaub bis hin zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung an. Das brachte dem Unternehmen zudem die unter Marketinggesichtspunkten (siehe 1.2.2) wertvolle Auszeichnung als „familienorientiertes Großunternehmen“ ein.<sup>16</sup>

<sup>4</sup> So auch Günter Wöhe: a. a. O., S. 262 f.

<sup>5</sup> Eduard Gaugler: Betriebliche Sozialpolitik. In: Eduard Gaugler und Wolfgang Weber (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, S. 2097–2110 (2105).

<sup>6</sup> Vgl. Bernd Jaenicke: Mitarbeitermotivation. In: Das Personal-Büro in Recht und Praxis, 32. Jg. (2000), Nr. 12, S. 343–365 (343).

<sup>7</sup> Vgl. dazu Ludwig Preller: a. a. O., S. 65.

<sup>8</sup> Siehe z. B. Wilhelm Schmeisser: a. a. O., S. 20.

<sup>9</sup> L. Knoll/K. Raasche: Sozialleistungsmanagement im Spiegel der Praxis. In: Personal, 48. Jg. (1996), H. 1, S. 17.

<sup>10</sup> Bernd Frick/Lutz Bellmann/Joachim Frick: Betriebliche Zusatzleistungen in der Bundesrepublik Deutschland: Verbreitung und Effizienzfolgen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg. (2000), Nr. 2, S. 83–91.

<sup>11</sup> Norbert Thom: Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis, Berlin 1998.

<sup>12</sup> Vgl. Bernd Jaenicke: a. a. O., S. 351 ff. Siehe dazu z. B. Geschäftsbericht 2000 des Commerzbank-Konzerns, S. 36 f.

<sup>13</sup> „Sozialleistungen“ in www.draeger.com. (Ausdruck: 05. 01. 2002).

<sup>14</sup> Bernd Freick u. a.: a. a. O., S. 85.

<sup>15</sup> Bernd Jaenicke: a. a. O., S. 362.

Für die Beschäftigten selbst haben ansonsten betriebliche Sozialleistungen auf den ersten Blick nicht die größte Bedeutung. Neben dem Entgelt stehen für sie heute die Sicherheit des Arbeitsplatzes und das Betriebsklima im Vordergrund. Entsprechend stellten wir bei unserer Stellenanzeigenanalyse fest, dass die Unternehmen sehr häufig auf gutes Betriebsklima, angenehme Arbeitsatmosphäre etc. hingewiesen.

Insofern ist festzustellen, dass die Unternehmen mittelbar diesen Ansprüchen genügen, denen es gelingt, sich mit ihren zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen sichtbar als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. So wird im Personal- und Sozialbericht der Deutschen Bahn AG auf einer Sonderseite hervorgehoben: „Moderne Sozialleistungen machen das Unternehmen wertvoller!“<sup>17</sup>

### 2.3 Der Spielraum betrieblicher Sozialpolitik

#### 2.3.1 Das Verhältnis zur staatlichen Sozialpolitik

Die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen haben grundsätzlich ergänzenden Charakter: Spielraum, sie zu erbringen, haben Unternehmen nämlich nur auf Ebenen, auf denen keine gesetzlichen oder tarifvertraglichen Ansprüche ihrer Beschäftigten bestehen.

Insofern wird ihr Spielraum zunächst einmal durch die staatliche Sozialpolitik abgesteckt: Alles, was der Gesetzgeber regelt, entzieht er der Disposition der Arbeitgeber. Wir werden zeigen, dass der Spielraum zu Beginn der Industrialisierung sehr groß war, weil sich der Staat sozialpolitisch völlig zurückhielt. Entsprechend waren in der ersten Phase der betrieblichen Sozialpolitik äußerst vielfältige und umfangreiche betriebliche Sozialleistungen zu verzeichnen.

In dem Maße, in dem der Gesetzgeber dann aktiv wurde und immer umfassendere Regelungen vornahm, drängte er die betriebliche Sozialpolitik zurück. Nachdem seit Ende des 20. Jahrhunderts sichtbar ist, dass die klassische staatliche Sozialpolitik an ökonomische Grenzen stößt und deshalb „Deregulierung“ ansteht,<sup>18</sup> vergrößert sich dieser Spielraum wieder. Aktuelles Beispiel ist die Rentenversicherungsreform. Es zeichnet sich jetzt sogar ein gegenläufiger Prozess ab: Wo der Gesetzgeber erkennt, dass bei den Unternehmen Bereitschaft besteht, zusätzlich freiwillig Sozialleistungen zu übernehmen oder zumindest Ersatzregelungen vorzunehmen, neigt er eher zur Deregulierung, weil er sich sozialpolitisch weniger gefordert sieht.

Dass es ausreichen kann, dass sich die betriebliche Sozialpolitik auf die Regelung der sozialen Absicherung der Beschäftigten beschränkt, ohne selbst materielle Leistungen zu erbringen, haben die Aktivitäten der Tarifpartner zur Schließung der Rentenversicherungs-Lücke (Riester-Rente) gezeigt: Die Finanzierung erfolgt meistens durch die Beschäftigten. Das gilt zum Beispiel für das von den Tarifvertragsparteien für die über 3,5 Millionen Beschäftigten in der Metall- und Elektrobranche eingerichtete gemeinsame Versorgungswerk zur zusätzlichen Altersvorsorge.<sup>19</sup>

#### 2.3.2 Die Bedeutung gesellschaftlicher Vorstellungen

Ob und wie weit ein Unternehmen die Möglichkeiten betrieblicher Sozialpolitik ausschöpft, hängt nicht nur von der Unternehmenspolitik, sondern sehr stark auch von gesellschaftlichen Vorstellungen ab. Besonders deutlich wird dieses im Vergleich der zunächst vorherrschenden liberalen Auffassungen im 19. Jahrhundert mit den späteren Vorstellungen in der sozialen Marktwirtschaft: Welche Ansprüche stellt die Gesellschaft an den Staat und an die Wirtschaft?

Auch der Stand der Wissenschaft spielt eine große Rolle: So haben arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse (optimale Arbeitszeit, Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung) in den vergangenen zweihundert Jahren letztlich mehr bewirkt als das caritative Denken engagierter Unternehmer und Politiker. Insofern drängt sich die Frage auf, ob die aktuellen Deregulierungsprobleme mehr von ökonomischen Gren-

zen oder von veralteten sozialpolitischen Konzepten (u. a. über eine zukunftsfähige Sozialversicherung) bestimmt werden.

### 2.4 Formen und Umfang der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen

#### 2.4.1 Die Formen der betrieblichen Sozialleistungen

Die Formen betrieblicher Sozialleistungen sind äußerst vielfältig. Sie reichen von rein materiellen Leistungen bis zur Gestaltung der Arbeitsumgebung. Teilweise sind heutige betriebliche Sozialleistungen nur noch im Rückblick auf ihre historische Entstehung zu erklären. Typische Beispiele sind hierfür die klassischen Betriebskrankenkassen (siehe 3.2.3) und die Werkswohnungen (siehe 3.4.2.1).

In Anlehnung an Philipp Herder-Dorneich lassen sich folgende Bereiche der betrieblichen Sozialpolitik unterscheiden:<sup>20</sup>

- Gesundheitliche Absicherung,
- betriebliche Altersversorgung,
- Gratifikationen,
- Sozialzulagen und Sozialabgaben,
- übertarifliche Sonderzahlungen,
- Werkswohnungen und Belegschaftseinrichtungen,
- kulturelle und sportliche Förderung,
- sonstige Sozialleistungen.

Günter Wöhe unterteilt diese Sozialleistungen weiter in zwei Kategorien: Kommen sie einem Arbeitnehmer unmittelbar zugute (zum Beispiel Pensionszusagen, Beihilfen für Fahrt und Verpflegung), so bezeichnet er sie als primäre freiwillige Sozialleistungen. Werden allen Arbeitnehmern bestimmte Einrichtungen zur Verfügung gestellt (zum Beispiel Sportanlagen, Kantine, Werksbibliothek), so spricht er von sekundären freiwilligen Sozialleistungen.<sup>21</sup>

Anspruch auf primäre betriebliche Sozialleistungen haben keineswegs alle Mitarbeiter. Häufig spielt der Beschäftigungsstatus für die Anspruchsberechtigung eine Rolle. So ist es üblich, mit leitenden Angestellten eine erweiterte Lohnfortzahlung zu vereinbaren. Die Ansprüche können unter der Zielsetzung der Bindung fähiger Mitarbeiter an das Unternehmen (siehe 2.2.1) auch nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt sein. Typisch hierfür sind Pensionszusagen und Beihilfen.

#### 2.4.2 Die Problematik der derzeitigen Personalzusatzkostenberechnung<sup>22</sup>

Die westdeutsche verarbeitende Industrie hatte im Jahre 2000 – zum zwölften Male in Folge – die höchsten Arbeitskosten der 20 wichtigsten Industrieländer zu verzeichnen. Je Stunde betragen sie 25,81 €. Das hohe Niveau ist auf den ersten Blick vor allem auf die hohen Personalzusatzkosten zurückzuführen: Sie machen 44,8 Prozent der gesamten Arbeitskosten aus.<sup>23</sup> Im

<sup>16</sup> Personal- und Sozialbericht 1998/1999 der Allianz Gruppe in Deutschland, S. 36 f.

<sup>17</sup> Personal- und Sozialbericht der Deutschen Bahn AG 1999/2000, S. 21.

<sup>18</sup> Hans F. Zacher: Der Sozialstaat an der Wende zum 21. Jahrhundert. In: Vierteljahresschrift für Sozialrecht, 2000, H. 3, S. 185–206 (185).

<sup>19</sup> Versorgungswerk für Metall- und Elektrobranche ab 2002. In: dpa-Sozialpolitische Nachrichten, 2001, Nr. 37 vom 10. 09. 2001, S. 6.

<sup>20</sup> Philipp Herder-Dorneich: Betriebliche Sozialpolitik. In: Waldemar Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 3917–3928. Siehe auch Günter Wöhe: a. a. O., S. 262.

<sup>21</sup> Günter Wöhe: a. a. O., S. 1110.

<sup>22</sup> Das statistische Bundesamt erhebt die Personal- und Personalzusatzkosten im vierjährigen Rhythmus. Das Institut der deutschen Wirtschaft schreibt für die Zwischenzeiten die Ergebnisse unter Heranziehung zahlreicher Hilfsstatistiken fort.

<sup>23</sup> Arbeitskosten 2000 – Deutschland unverändert teuerster Standort. In: Soziale Selbstverwaltung, 49. Jg. (2001), Nr. 9, S. 65–66 (65).

Dienstleistungsgewerbe liegt die Zusatzkostenquote nur geringfügig niedriger.<sup>24</sup>

Bei näherer Analyse ist das Bild keineswegs mehr so eindeutig. Es wird nämlich verzerrt, weil in der Statistik unter Personalzusatzkosten ein Konglomerat unterschiedlichster Kosten zusammengefasst wird, in der öffentlichen Diskussion aber manchmal der Eindruck entsteht, als handele es sich hierbei um caritative Aufwendungen, die unter ökonomischen Gesichtspunkten „heute nicht mehr zu rechtfertigen“ und damit im immer härter werdenden internationalen Wettbewerb abzubauen sind (näher im Abschnitt 4.). So kommentiert das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) seine Meldung über die Personalzusatzkosten 1999 wie folgt: „Für jede Mark, die ein Beschäftigter verdient, muss die westdeutsche Industrie fast 82 Pfennig für Soziales drauflegen.“<sup>25</sup>

Was ist insofern „Soziales“? Gerhard Bäcker u. a. vertreten die Meinung, dass es sich bei dem größten Teil der Personalzusatzkosten um einen normalen Bestandteil des Entgelts für geleistete Arbeit handelt, der nur in anderer Form (z. B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld) bezahlt wird.<sup>26</sup> Wie wir unter 3.4 näher ausführen werden, handelt es sich nach der Substitutionshypothese zum Beispiel bei den Sonderzahlungen tatsächlich um in Tarifverhandlungen im Rahmen von Produktivitätssteigerungen vereinbarte Leistungen, die durch entsprechenden Verzicht auf Lohnzahlungen „erkauft“ wurden. Der Umfang des tatsächlich „draufgelegten“ übertariflichen Weihnachtsgelds und Urlaubsgeldes ist dagegen äußerst gering.

Ebenso kritisch wird die Frage gestellt, warum die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung aufgrund ihrer festen Kopplung an das Entgelt nicht wie direkte Personalkosten behandelt werden. Würde man – wie seit Jahren von verschiedenen Seiten gefordert – das Entgelt einmalig um den Arbeitgeberanteil aufstocken und damit die Finanzierung den Arbeitnehmern überlassen, würde der Anteil der Personalzusatzkosten (oder des „Draufgelegten für Soziales“) an den gesamten Personalkosten deutlich sinken, ohne dass sich die Gesamtbelastung der Unternehmen geändert hätte. Die Folge wäre allerdings – und das steht hinter dieser Forderung – dass die Personalkosten der Unternehmen von der Beitragsdynamik der Sozialversicherung abgekoppelt würden. Ob sie über die Entgelttarifverhandlungen dann doch wieder angekoppelt würden, ist eine andere Frage (siehe dazu „Machthypothese“ unter 3.4.2).

Vor diesem Hintergrund weisen Gerhard Bäcker u. a. darauf hin, dass es für die Kostenrechnung letztlich keine Rolle spielt, in welchem Verhältnis Lohn- und Lohnnebenkosten zueinander stehen. Entscheidend ist, was die Arbeitskraft insgesamt kostet und wieviel Werte sie dem Unternehmen schafft.<sup>27</sup> In diesem Sinne stellt die BASF denn auch sachlich fest: „Wir betrachten unsere Mitarbeiter als einen Schlüssel zu unserem Erfolg und vergüten ihre Tätigkeit markt- und leistungsbezogen mit am wirtschaftlichen Erfolg orientierten Entgelten und Sozialleistungen.“<sup>28</sup>

### 2.4.3 Die Ermittlungsprobleme

Die Gliederung in Personalkosten und Personalzusatzkosten ist ohnehin nicht trennscharf. So weist das Institut der deutschen Wirtschaft darauf hin, dass die Urlaubsgewährungen in der amtlichen Statistik als tarifliche Zusatzkosten eingeordnet werden, obwohl der Mindesturlaub vom Gesetzgeber auf vier Wochen festgeschrieben ist.<sup>29</sup>

Zudem unterscheidet die amtliche Statistik nicht zwischen tarifvertraglichen und freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen. Eine solche Abgrenzung ist insofern schwierig, weil viele Personalzusatzkosten teilweise tarifvertraglich verankert sind und teilweise von den Unternehmen aufgestockt werden. Typisches Beispiel hierfür ist übertarifliches Urlaubsgeld, das aus einem auf der zweiten Regelungsebene verankerten Rechtsanspruch und auf einem auf der dritten oder vierten Ebene freiwillig gezahlten Aufstockungsbetrag besteht.

Aber auch die betriebliche Altersversorgung kann nicht generell der einen oder anderen Regelungsebene zugeordnet werden: sie ist teilweise zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbart und damit dem direkten Einfluß der einzelnen Unternehmen entzogen. Teilweise bestehen Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene bzw. nur mit den einzelnen Arbeitnehmern. Typisch für die klassische betriebliche Altersvorsorge ist, dass der Arbeitgeber die Belastung hierfür ganz oder teilweise trägt. So tragen zur Allianz Versorgungskasse die Beschäftigten mit drei Prozent ihres Monatseinkommens bei. Der Arbeitgeber stockt diesen Beitrag durch einen höheren Betrag (ca. 4,8 Prozent) weiter auf.<sup>30</sup>

Auch die Erscheinungsformen sind nach wie vor sehr vielseitig. Typisch für branchenspezifische Ausprägungen sind die Deputate der Brauereien. Auch die einzelnen Formen der betrieblichen Sozialleistungen können äußerst unterschiedlich sein. Ein typisches Beispiel hierfür ist die betriebliche Altersversorgung. Während sie meistens eine Aufstockung der Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung beinhaltet, gibt es Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine frühere Pensionierung ermöglichen, indem sie die zeitliche Versorgungslücke bis zum Anspruch auf Altersrente schließen. So gehört zum Beispiel zur Altersversorgung von Hewlett-Packard der Anspruch auf vorgezogene Altersrente ab dem 50. Lebensjahr.<sup>31</sup> Da nach Umfrageergebnissen mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer am liebsten bis zum 60. Lebensjahr in Rente gehen würde,<sup>32</sup> eröffnen sich auch hier Spielräume für die betriebliche Sozialpolitik, die sich zum Beispiel unter dem Aspekt der Verjüngung der Mitarbeiterschaft auch unter betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten nutzen lassen.

Weiterhin spielen in verschiedenen Bereichen historische Wurzeln eine große Rolle. Das gilt zum Beispiel für Werkwohnungen und Erholungsheime sowie für die klassischen Betriebskrankenkassen (siehe 3.2.2.1 und 3.4.2.1).

### 3. Überblick über die historische Entwicklung: Vom Fürsorge- zum Leistungsprinzip

Zu Beginn der Industrialisierung in Deutschland in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts fühlt sich zunächst niemand für die soziale Sicherung der Arbeiter verantwortlich. Krankheit oder Unfall werden deshalb für sie schnell zum existenzbedrohenden Unglück. So weist Ludwig Preller darauf hin, dass sich die Mehrzahl der Unternehmen gerade der Anfangszeit der Industriegesellschaft durch einen Mangel an sozialem Empfinden auszeichnete.<sup>33</sup>

Der Staat selbst wiederum, der in Sorge um Ruhe und Ordnung erste Formen einer minimalen Armenfürsorge einführt,<sup>34</sup> erkennt erst nach und nach die Arbeiterfrage und die damit verbundenen gewaltigen Herausforderungen.<sup>35</sup> Gerade im 19. Jahr-

<sup>24</sup> Personalzusatzkosten 1999: Minimaler Rückgang in Westdeutschland. In: *iwd* 26. Jg. (2000), Nr. 19, S. 8.

<sup>25</sup> Personalzusatzkosten 1999: a. a. O., S. 8.

<sup>26</sup> Siehe näher Bernhard Külp: *Der Lohnfindungsprozess der Tarifpartner*, Darmstadt 1977, S. 44 ff.

<sup>27</sup> Gerhard Bäcker/Reinhard Bispinck u. a.: *Sozialpolitik und soziale Lage in der Bundesrepublik Deutschland*, Bd. 1: *Arbeit – Einkommen – Qualifikationen*, Köln 1989, S. 65 f.

<sup>28</sup> *Umwelt, Sicherheit, Gesundheit 2000*, Hrsg.: BASF, S. 20.

<sup>29</sup> *IW-Trends* Nr. 2/2000 ([www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de), Ausdruck 19. 01. 2002).

<sup>30</sup> *Personal- und Sozialbericht 1998/1999 der Allianz Gruppe in Deutschland*, S. 40 f.

<sup>31</sup> [www.hewlett-parcard.de](http://www.hewlett-parcard.de): Sozialleistungen, Altersversorgung (Ausdruck vom 12. 08. 2001).

<sup>32</sup> Walter Matthiesen: *Erst 5 Jahre frei und dann in Rente*. In: *Der Arbeitgeber*, 53. Jg. (2001), H. 11, S. 30–32 (30).

<sup>33</sup> Ludwig Preller: a. a. O., S. 266.

<sup>34</sup> Siehe näher Christoph Sacher/Florian Tennstedt: *Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland*, Band 1: *Vom Spätmittelalter bis zum 1. Weltkrieg*, 2. Aufl., Stuttgart 1998, S. 85–178.

<sup>35</sup> Hans F. Zacher: *Der Sozialstaat ...*, S. 186.

hundert zeigt sich, dass sein Handeln nicht nur vom politischen Willen abhängt, sondern auch davon, dass die sozialen Probleme realistisch wahrgenommen und verstanden werden und dass Lösungsmöglichkeiten bekannt sind.

Historisches Musterbeispiel hierfür ist die Ansicht *Bismarcks*, dass die Verkürzung der damals siebentägigen Arbeitswoche um einen Tag eine Schädigung der betreffenden Arbeiter darstellt, weil sich ihr Lohn ja um den siebten Tag verkürzen würde. Dass der Arbeiter in sechs Tagen die gleiche oder sogar eine höhere Leistung als an sieben Tagen erbringen könnte, widerspricht damals nicht nur im Denken *Bismarcks* den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten. *Preller* weist darauf hin, dass deshalb die damalige Forderung auf ein Verbot der Sonntagsarbeit denn auch nicht ökonomisch begründet, sondern vor allem als humanitärer Akt angesehen wird.<sup>36</sup> Mit den späteren arbeitswissenschaftlichen Kenntnissen wäre viel schneller eine Reduzierung der übermäßigen Arbeitszeit erfolgt. Erstaunlich ist, dass derartige arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte auch in der heutigen Arbeitszeit- und Arbeitskostendiskussion kaum noch eine Rolle spielen.

Mit Industrialisierung wird allgemein eine umwälzende ökonomische, politische und soziale Modernisierung bezeichnet. Da die betriebliche Sozialpolitik eng mit dieser Modernisierung verbunden war und selbst heutige Strukturen ohne historischen Rückblick teilweise kaum verstanden werden können, geben wir im Folgenden einen Überblick über die wichtigsten Stationen der betrieblichen Sozialpolitik.

### 3.1 Freiwillige betriebliche Sozialleistungen zu Beginn der Industrialisierung

In der zunächst bindungslosen Zeit sind die Wurzeln der modernen betrieblichen Sozialpolitik zu finden. Es tritt nämlich der treusorgende Unternehmer auf, der sich wie ein Patriarch für die gesamte „Familie“ seiner Belegschaft verantwortlich fühlt und auch so betätigt.<sup>37</sup> Klassische Musterbeispiel hierfür ist die „Familie der Kruppianer“.

Damit bekommen die betrieblichen Sozialleistungen in Deutschland zunächst einen rein sozialetischen Anstrich, der ihnen noch lange anhaften und damit immer wieder eine sachliche ökonomische Diskussion erschweren wird. So wird zum Beispiel noch in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts der legendäre Generaldirektor *Heinrich Nordhoff* vom Volkswagenwerk nicht müde, zu betonen, dass betriebliche Sozialleistungen nicht „erkämpft“, sondern „gern und bereitwillig“ zugestanden würden.<sup>38</sup>

Auch der Druck staatlicher Aufsichtsbehörden auf Körperschaften des öffentlichen Rechts, Zuschüsse für Betriebskantinen zu streichen, weil sie ökonomisch nicht zu rechtfertigen seien, geht in diese Denkrichtung. Dasselbe gilt teilweise für die aktuelle Diskussion über den Abbau von Sozialleistungen.

#### 3.1.1 Rationale Fürsorge

Obwohl Unternehmern wie dem „alten Krupp“ caritatives Denken nicht abzusprechen ist, hat ihre Sozialpolitik durchaus auch rationale Gründe. So weist *Josef Löffelholz* darauf hin, dass durch das schnelle Wachstum der Fabriken und vor allem der Bergwerke auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen systematische und planmäßige Sozialleistungen notwendig werden. Da sich der Staat – aus welchen Gründen auch immer – weitgehend passiv verhält, wird eine Reihe von Unternehmern im Laufe der Jahrzehnte immer aktiver: Sie bauen Arbeitersiedlungen, um Arbeitskräfte aus anderen Gebieten heranzuziehen, zum Beispiel in das dünnbesiedelte, bisher agrarische Ruhrgebiet. Hier sind die Wurzeln der Werkswohnungen zu suchen<sup>39</sup>, die dann Ende des 20. Jahrhunderts radikal abgeschafft werden (siehe 3.4.2.1).

Bindung und Zufriedenheit erzeugen die Unternehmer mit kultureller und sportlicher Förderung. Und sie gewähren Unter-

stützungen in Krankheitsfällen, um die Arbeitskraft ihrer Beschäftigten zu erhalten. Hier beginnt die Tradition der klassischen Betriebskrankenkassen, die noch heute große Bedeutung für die betriebliche Gesundheitspolitik haben (siehe 3.2.2.1).

Da die Arbeiter auf niedrigem materiellen Niveau leben und es häufig an der Infrastruktur mangelt, schaffen die Unternehmen weiterhin Kantinen und richten Läden mit billigen Lebensmitteln ein. Selbst um die Errichtung von Gewerbeschulen für den technischen und kaufmännischen Nachwuchs kümmern sie sich. Es ist erstaunlich, wie vielfältig und umfangreich die betrieblichen Sozialleistungen im 19. Jahrhundert in Großbetrieben sind.<sup>40</sup> Auf die große Bedeutung der außerdem bestehenden Selbsthilfe (zum Beispiel Konsumvereine) in dieser Zeit kann an dieser Stelle nur hingewiesen werden.<sup>41</sup>

Die Sozialaufwendungen der Betriebe sind in dieser Zeit durchweg „freiwillig“. Lediglich leitende Angestellte haben manchmal einen vertraglich festgelegten Anspruch.

Im Grunde genommen unterscheiden sich die Ziele des patriarchalisch eingestellten Unternehmers kaum von denen des Unternehmers, der betriebliche Sozialleistungen nur unter dem Aspekt der Rentabilität betrachtet: Auch er erwartet dafür von seinen Untergebenen im Gegenzug Fleiß und Zuverlässigkeit.<sup>42</sup> So stellte der „alte Krupp“ bewusst hohe Ansprüche an die Loyalität und Motivation „seiner“ Arbeiter. Und wenn einer von ihnen entlassen wurde, kündigte oder sich an einem Streik beteiligte, dann musste er seine Werkswohnung verlassen. . .

### 3.2 Die Wurzeln des Sozialstaates

Weil der patriarchalisch denkende Unternehmer die Ausnahme bleibt und die sozialen Missstände auffallend zunehmen, wird der Staat aktiv. Nach und nach erlässt er Vorschriften zum Arbeitsschutz und zum Arbeitsvertragsrecht,<sup>43</sup> – im Jahre 1839 zum Beispiel das Preußische Regulativ über die Beschäftigung jugendlicher Arbeiter in Fabriken<sup>44</sup>. Es folgen Überlegungen, wie die erheblichen Risiken beherrscht werden können, die mit dem Verlust von Arbeitsfähigkeit einhergehen: Unfall, Krankheit, Invalidität und Alter. Versicherungspflicht bzw. Versicherungszwang für bestimmte Personengruppen wird eingeführt. Der tatsächliche Schutz allerdings bleibt noch lange Zeit auf das Engste begrenzt.<sup>45</sup> Erst mit der Einführung der Sozialversicherung durch die Kaiserliche Botschaft in den 80-er Jahren des 19. Jahrhunderts gelingt der Durchbruch. Mit ihr werden die Risiken aus dem Arbeitsverhältnis auf übergreifende Solidargemeinschaften verlagert.<sup>46</sup>

<sup>36</sup> Ludwig *Preller*: a. a. O., S. 122 f.

<sup>37</sup> Eduard *Gaugler*: a. a. O., S. 209.

<sup>38</sup> Werner *Widuckel*: Sozialer Interessenausgleich und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung im Volkswagenwerk, www.dhm.de/ausstellungen/aufbau\_west\_ost/katlg.20 (Ausdruck: 11. 08. 2001).

<sup>39</sup> Siehe auch Anke *Pieper*: Der Traum vom Prämienhäuschen. In: DAMALS, 34. Jg. (2002), H. 2, S. 72 f.

<sup>40</sup> U. *Pleiß*: Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, 1960, S. 41 ff.

<sup>41</sup> Siehe z. B. Walter *Hesselbach*: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Frankfurt 1971.

<sup>42</sup> Achim *Grawert*: Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen. Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 8, München 1987, S. 24.

<sup>43</sup> Siehe näher Martin *Becker*: Arbeitsvertrag und Arbeitsverhältnis in Deutschland. Vom Beginn der Industrialisierung bis zum Ende des Kaiserreichs, Frankfurt/M. 1995.

<sup>44</sup> Da das politische und wirtschaftliche Schwergewicht in dieser Zeit in Preußen liegt, ist es verständlich, dass die erste Sozialgesetzgebung hier erfolgt.

<sup>45</sup> Horst *Peters*: Die Geschichte der sozialen Versicherung, 2. Aufl., Bonn-Bad Godesberg 1973, S. 45–60; Hans F. *Zacher*: Der Sozialstaat. . . , a. a. O., S. 187.

<sup>46</sup> Siehe z. B. Hans F. *Zacher* (Hrsg.): Bedingungen für die Entstehung und Entwicklung von Sozialversicherung, Berlin 1979.

### 3.2.1 Das Partnerschaftsprinzip

Allerdings wird der Unternehmer damit nicht aus seiner Verantwortung entlassen. Hans F. Zacher weist darauf hin, dass mit der Sozialversicherung ein Grundmuster gesellschaftlichen und politischen Denkens geschaffen wird, das fortan die Sozialpolitik in Deutschland stark prägen sollte: „der betrieblichen, unternehmerischen, gesellschaftlichen und politischen Partnerschaft von Kapital und Arbeit.“<sup>47</sup> Unfall, Krankheit und Invalidität werden als gemeinsames Anliegen verstanden. Gemeinsame Selbstverwaltung und gemeinsame Finanzierung haben hier ihre Wurzeln.

Diese Partnerschaft beinhaltet keineswegs zwangsläufig, dass die Unternehmen die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge tragen müssen. So waren die Arbeitgeber in der Gründungszeit der Sozialversicherung, in der auf diese Partnerschaft großer Wert gelegt wurde, nur mit einem Drittel an den Beiträgen beteiligt.

Die Möglichkeit, heute von der hälftigen Finanzierung wieder abzurücken, ohne das Partnerschaftsprinzip zu verletzen, wurde und wird bei der Diskussion über Entlastungen der Unternehmen von Sozialversicherungsbeiträgen völlig vernachlässigt. Sie spielte zum Beispiel bei der Rentenversicherungsreform keine Rolle, obwohl diese Reform im Endeffekt auf dasselbe hinaus lief. Die Aktivitäten der Tarifpartner und der Unternehmen zur Schließung der neuen Rentenversicherungslücke haben nämlich meistens keine Ausweitung der betrieblichen Sozialleistungen zur Folge: In der Regel beteiligen sich die Arbeitgeber finanziell nicht daran (siehe 2.3.1). So führt zum Beispiel die DaimlerChrysler AG in ihrem Personalbericht 2000 aus, dass sie durch Umwandlung tariflicher Entgeltbestandteile die Möglichkeiten zur individuellen Altersvorsorge verbessern will.<sup>48</sup>

Allerdings verletzt diese Umstrukturierung auf Dauer erheblich das Pflichtversicherungsprinzip, weil es mittel- und langfristig erhebliche Lücken in der Altersversorgung der Bevölkerung zur Folge haben wird. Wäre nur der Arbeitgeberanteil verringert worden, könnten diese Lücken nicht entstehen.

### 3.2.2 Der gesetzliche Sozialaufwand

Mit der Einführung der Versicherungspflicht und später des Sozialversicherungssystems wird ein erheblicher Teil der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen „gesetzlicher Sozialaufwand“: Der Gesetzgeber schreibt nämlich verbindlich vor, was vorher aus eigenem Antrieb von einer Reihe von Unternehmen, aber letztlich eben von den meisten Unternehmen doch nicht freiwillig erbracht wurde. Damit wird der Spielraum für freiwillige betriebliche Sozialleistungen erheblich kleiner.

Umgekehrt vergrößert sich in dem Maße, in dem sich der Staat heute wieder aus der sozialen Sicherung zurückzieht (insbesondere Rentenversicherung, siehe auch 4.2), der Spielraum für die betriebliche Sozialpolitik.

### 3.2.3 Verbleibende Spielräume

Am Beispiel der betrieblichen Gesundheitsförderung lässt sich gut zeigen, dass auch bei weitgehender sozialer Sicherung durch den Gesetzgeber Spielräume für die betriebliche Sozialpolitik bleiben.

Gestern wie heute ist die Arbeitswelt von großer Bedeutung für die Gesundheit der Beschäftigten. Deshalb zielt betriebliche Gesundheitspolitik seit eh und je darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Das Ergebnis entspricht vorbildlich den Zielen der betrieblichen Sozialpolitik. So heisst es dazu in einer Schrift des BKK Bundesverbandes: „Unternehmen, die die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern, haben eine gesündere Belegschaft mit höherer Arbeitszufriedenheit und Motivation in einem förderlichen Betriebsklima. Sie senken damit krankheitsbedingte Kosten und steigern ihre Produktivität.“<sup>49</sup>

Diese Chancen werden schon zu Beginn der Industrialisierung von einigen Unternehmen erkannt. Sie führen Gesundheitsförderungsmaßnahmen durch und schaffen dann mit eigenen Betriebs- bzw. Fabrikkrankenkassen einen systematischen Krankenversicherungsschutz. So gründet Alfred Krupp 1836 eine Betriebskrankenkasse, die er 1855 in eine Pflichtkasse für alle Werksangehörigen umwandelt. Mit dieser Absicherung soll das Gefühl der Arbeiter bestärkt werden, „zur Familie der Kruppianer“ zu gehören.

Auch als später der gesetzlich vorgeschriebene Krankenversicherungsschutz alle medizinisch notwendigen Leistungen als Regelleistungen umfasst und damit der unternehmerischen Disposition entzieht, bleibt Spielraum für die betriebliche Sozialpolitik. Für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, Untersuchungen über Arbeitsbedingungen und Krankheit durchzuführen und darauf aufbauend präventive Maßnahmen einzuleiten. So berichtet zum Beispiel die Bewag AG Berlin in ihrem Personal- und Sozialbericht 1999/2000 über Untersuchungen ihrer Beschäftigten nach speziellen arbeitsmedizinischen Kriterien sowie systematischen Beratungen bei Problemen am Arbeitsplatz und akuten Erkrankungen. Außerdem bietet sie auf die berufliche Tätigkeit ausgerichtete Seminare zur Gesundheitsförderung an (Heben und Tragen, Wirbelsäulenschulung, Bildschirmarbeitsplätze usw.).<sup>50</sup>

Es liegt auf der Hand, dass die Beschäftigten auch für Gesundheitsbereiche, die nicht von den Arbeitsbedingungen tangiert werden, an kaum einem Ort besser erreicht werden können als im Betrieb. In ihm werden deshalb heute Veranstaltungen zu Gesundheits- und Ernährungsthemen (z. B. Bluthochdruck, Vollwerternährung, Vorbeugung von Herz- und Kreislauferkrankungen), Impfungen, Vorsorgeuntersuchungen und andere medizinische Untersuchungen durchgeführt.<sup>51</sup>

Betriebliche Gesundheitsdienste, Gesundheitsvorsorge und arbeitspsychologische Maßnahmen jenseits der gesetzlichen Pflichtleistungen gehören heute für viele Unternehmen zum Standard in der Zusammenarbeit mit den Krankenkassen, insbesondere den Betriebskrankenkassen.<sup>52</sup> Auch hier gilt: Qualität und Effizienz der betrieblichen Gesundheitsförderung sichern den Unternehmen den „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“.<sup>53</sup>

Die mit der Betriebsnähe verbundenen Vorteile (u. a. Kenntnisse und Erfahrungen aus der Arbeitswelt der Versicherten) rechtfertigen die noch immer hohe Zahl von Betriebskrankenkassen. Das wird – möglicherweise mit Blick auf die trotz ihres Namens nicht mit einem Betrieb verbundenen, sondern der Allgemeinheit zugänglichen Betriebskrankenkassen – häufig übersehen. Immerhin sind von den 282 BKKen 122 BKKen nur für die Beschäftigten der verbundenen Betriebe da und somit ein klassisches Element der betrieblichen Sozialpolitik. So werden im Sozialbericht der DaimlerChrysler AG deren Betriebskrankenkasse als „geschlossene, also konsequent unternehmensbezogene BKK“ bezeichnet, die nur Beschäftigte aus den angeschlossenen Betrieben aufnimmt.<sup>54</sup> Die Deutsche Bahn AG führt in ihrem Personal- und Sozialbericht 1999/2000 aus, dass sie als Arbeitgeber in den Aufsichtsgremien der Bahn-BKK ver-

<sup>47</sup> Hans F. Zacher: Der Sozialstaat ..., S. 188.

<sup>48</sup> Personalbericht DaimlerChrysler AG 2000, S. 8.

<sup>49</sup> Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, Hrsg. BKK Bundesverband, Essen o. J. Siehe z. B. auch: Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung, Hrsg.: BKK Bundesverband, 3. Aufl., Essen 2001; Empfehlungen zur Gesundheitsförderung im Betrieb, Hrsg. Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung e. V., Bonn 1991.

<sup>50</sup> Bewag (Hrsg.): Personal und Sozialbericht 1999/2000: Energieträger – Menschen bei der Bewag, S. 10.

<sup>51</sup> Siehe dazu Bernd Jaenicke: a. a. O., S. 353.

<sup>52</sup> Michael Bellwinkel/Detlef Chruscz/Jutta Schumann: Neue Wege der Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, 2. Aufl., Bremerhaven 1998.

<sup>53</sup> Alfons Schröder (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Gesundheit, Bremerhaven 2000.

<sup>54</sup> Personalbericht DaimlerChrysler AG 2000, S. 42.

treten und damit bei der Weichenstellung zu einer modernen Betriebskrankenkasse maßgeblich beteiligt ist.<sup>55</sup>

In einer allerdings nicht repräsentativen Befragung, die wir im Sommer 2001 durchgeführt haben, haben die meisten Unternehmen mit eigener Betriebskrankenkasse die betriebliche Gesundheitsförderung als wichtigsten Grund für ihre Kasse angegeben. Kostenersparnisse durch niedrige Beitragssätze spielen für sie meistens keine oder nur eine nachgeordnete Rolle, was auch dadurch belegt wird, dass diese Kassen teilweise weit überdurchschnittlich hohe Beitragssätze haben. Insofern überdeckt die öffentlichkeitswirksame große Wanderungsbewegung der Versicherten zu den geöffneten Betriebskrankenkassen<sup>56</sup> die sozialpolitisch wertvolle Arbeit der klassischen BKKen.

### 3.3 Die betriebswirtschaftliche Sichtweise setzt sich durch

Immer deutlicher wird mit der Zeit die Erkenntnis, dass es ökonomisch von Vorteil sein kann, freiwillig betriebliche Sozialleistungen zu erbringen. Die warme, im Betrieb verabreichte Mahlzeit mag sozialer Gesinnung entspringen sein. Allmählich wird sie auch als Instrument der Leistungssteigerung begriffen: Gesunde und zufriedene Arbeiter leisten mehr!

Damit werden die betrieblichen Sozialleistungen nach und nach auch ökonomisch eingeordnet: Mit *Frederic Taylor*, *Henry Ford* und der Entdeckung der „Seele des Arbeiters“ sowie der „human relations“ gewinnt auch die rationelle Behandlung der Arbeitskraft nach (arbeits-)technischen, psychologischen und physiologischen Gesichtspunkten an Bedeutung.<sup>57</sup>

Die Spannweite des unternehmerischen Interesses reicht jetzt von den Faktoren des Betriebsklimas bis hin zu den Familiensorgen des einzelnen Arbeiters. Alles wirkt sich auf die Arbeitsleistung aus! Deshalb werden Werkwohnungen und selbst die betriebliche Sozialarbeit sachlich unter Produktivitäts- und damit Gewinn Gesichtspunkten betrachtet.

Bis sich diese Erkenntnisse allerdings allgemein in Deutschland durchsetzen, ist es noch ein weiter Weg. Wie steinig dieser Weg ist, bekommt Ende des 19. Jahrhunderts *Ernst Abbe* zu spüren. Er wird zum Gegenstand des Spotts und der schlimmsten Prophezeiungen in Unternehmerkreisen, als er das Recht auf Urlaub, einen Pensionsanspruch, Gewinnbeteiligung, eine Betriebskrankenkasse mit Selbstverwaltung und vor allem vertragliche Arbeitszeitbeschränkungen auf neun und später acht Stunden täglich einführt. Da er damit die Produktivität erheblich steigert, werden seine zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen nicht nur zu einem sozialpolitischen, sondern auch zu einem ökonomischen Triumph.<sup>58</sup>

In den USA ist das von vornherein anders: Die Amerikaner sehen die betrieblichen Sozialleistungen seit eh und je nüchterner. Sie lehnen es ab, sie als caritative Leistungen zu betrachten, weil sie nach ihrer Entstehung und Ausrichtung letztlich ökonomischen Zwecken dienen: So weist *Ludwig Preller* darauf hin, dass der Betrieb als zweckrationale Organisation den in ihm beschäftigten Menschen nur im Rahmen solcher Zweckrationalität sehen kann: „Niemand nimmt ihm dies übel, dies ist in der Anlage eines Produktionsbetriebes enthalten, der, wie es mit Recht häufig heißt, kein „Wohlfahrtsinstitut“ ist und dies auch nicht sein kann.“<sup>59</sup>

Die arbeitgeberische Fürsorgefunktion wird dann aber auch in Deutschland als alleinige Begründung für betriebliche Sozialleistungen immer weniger anerkannt.<sup>60</sup> Ökonomische Gesichtspunkte treten in den Vordergrund. Weil es letztlich darum geht, die sozialen Verhältnisse der Arbeitnehmer optimal für den Betrieb zu gestalten, vertritt *Adolf Geck* schon 1931 die Ansicht, dass man statt von betrieblicher Sozialpolitik eher von sozialer Betriebspolitik sprechen sollte.<sup>61</sup>

### 3.4 Die Festschreibung in Tarifverträgen und gesetzlichen Vorschriften

Das Interesse der Gewerkschaften geht dahin, die verbliebenen zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen tarifvertraglich festzuschreiben: So soll aus der Gewährung von Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld ein fester Anspruch werden.

#### 3.4.1 Die Substitutionshypothese

Als in den „goldenen sechziger Jahren“ des 19. Jahrhunderts in den Tarifverhandlungen hohe Wachstumsraten zur Verteilung anstehen, werden Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld sowie vermögenswirksame Leistungen unter entsprechenden Verzicht auf einen Teil der hohen Lohnsteigerungen tarifvertraglich festgeschrieben und nach und nach aufgestockt (Substitutionshypothese). Derartige Leistungen erhalten – wenn auch in einem sehr unterschiedlichen Umfang – heute mehr als 80 v. H. aller Beschäftigten.<sup>62</sup> Da der Anspruch zu einem erheblichen Teil tarifvertraglich verankert wird, verliert die betriebliche Sozialpolitik erheblichen Handlungsspielraum.

#### 3.4.2 Die Machthypothese

*Hans F. Zacher* weist darauf hin, dass die Marktmacht, die den Arbeitnehmern aus der Vollbeschäftigung zuwächst, und die politische Macht, die sie durch ihr zunehmendes demokratisches Stimmgewicht und ihre gewerkschaftliche Organisation erlangen, die soziale Sicherung immer mehr ausweiten<sup>63</sup> (Machthypothese).

Sehr deutlich ist das in der Chronik der Volkswagen AG zu nachzulesen: „Nachdem seit dem Beginn der fünfziger Jahre die IG Metall im Arbeiterbereich zur unangefochten stärksten gewerkschaftlichen Kraft geworden war und der wirtschaftliche Erfolg des Volkswagenwerkes Verteilungsspielräume eröffnet hatte, entfaltet(e) sich eine Wechselwirkung aus organisationspolitischer Kraft und tariflichen Erfolgen.“ Nicht nur die Löhne und Gehälter steigen auf der Basis dieser ökonomischen Rahmenbedingungen überproportional. Darüber hinaus wird in den Manteltarifverträgen ein Gratifikationssystem aus Zuschlägen für Mehr-, Samstags- und Feiertags- bzw. Sonntagsarbeit entwickelt, das ebenfalls über dem allgemeinen Niveau liegt. „Gleiches gilt für das zusätzliche Urlaubsgeld und eine zusätzliche Sonderzahlung.“<sup>64</sup>

Die Tendenz hierzu ist bereits in den 20-er Jahren des 20. Jahrhunderts erkennbar, in denen Fundament und Rohbau des kollektiven Arbeitsrechts entstehen. Das System der Sozialen Sicherung wird fortan immer mehr erweitert und immer mehr verdichtet. Konzentrierte sich die Sozialpolitik im 19. Jahrhundert noch auf die drängendsten Probleme der Arbeiter, so wird sie jetzt immer deutlicher auf die gesamte Gesellschaft und ein immer größeres Aufgabenspektrum ausgerichtet.<sup>65</sup>

<sup>55</sup> Personal- und Sozialbericht 1999/2000 der Deutschen Bahn AG, S. 19.

<sup>56</sup> Siehe z. B.: Krankenkassenbeiträge auf durchschnittlich 14 Prozent gestiegen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12. 02. 2002.

<sup>57</sup> Siehe z. B. *Antoine Oldendorff*: Sozialpsychologie im Industriebetrieb, Köln 1970, S. 133–197; *Günter Wöhe*: a. a. O., S. 246 ff.

<sup>58</sup> *Rupert Graf Strachwitz*: Ernst Abbe. In: Die großen Stifter (Hrsg. Joachim Fest), Berlin 1997, S. 135–159 (155).

<sup>59</sup> *Ludwig Preller*: a. a. O., S. 268 f.

<sup>60</sup> Siehe z. B. *Günter Wöhe*: a. a. O., S. 263.

<sup>61</sup> *Adolf Geck*: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931, S. 137.

<sup>62</sup> *Bernd Frick* u. a.: a. a. O., S. 86.

<sup>63</sup> *Hans F. Zacher*: Der Sozialstaat..., S. 190 f.; Ders.: Staat und Gewerkschaften: Zur Doppelverfassung einer Arbeitnehmergesellschaft, Heidelberg/Karlsruhe 1977.

<sup>64</sup> *Werner Widuckel*: a. a. O.

<sup>65</sup> *Hans F. Zacher*: Der Sozialstaat..., S. 189 f.

### 3.4.2.1 Werkwohnungen: Ende der Tradition oder Comeback?

Mit der rasanten Einkommensentwicklung und der weitgehenden sozialen Absicherung verlieren die Werkwohnungen für die betriebliche Sozialpolitik ihre Bedeutung. Dort, wo das Einkommen der Arbeitnehmer nicht ausreicht, um die Miete für einen angemessenen Wohnraum aufzubringen, unterstützt der Staat die Bürger mit Wohngeld und sozialem Wohnungsbau. Die Unternehmen werden nicht mehr gebraucht (siehe dazu auch 3.3.1: die Effizienzfrage). Entsprechend stehen seit zwei Jahrzehnten zahlreiche Werkwohnungen – teilweise mit spektakulären Randerscheinungen in der Publikumspresse – zum Verkauf. So endet zum Beispiel 1998 die über hundert Jahre alte Tradition der Farbwerke Hoechst, „sozialverträglichen Wohnraum an die Mitarbeiter weiterzugeben“. Die Bayer AG verkauft 1999 ihren gesamten Bestand an Werkwohnungen (11.000 Einheiten) in Leverkusen, Dormagen, Wuppertal, Krefeld und Brunsbüttel.<sup>66</sup>

Gegenläufig dagegen ist die Tendenz, bei Arbeitskräftemangel in Regionen mit hohem Mietpreisniveau Werkwohnungen zu bauen. „Wirklich kritisch sind Durchschnittsmieten von über zehn Euro pro Quadratmeter ... und das Fehlen ausreichenden Wohnraums“, warnt Udo Scheffel für bestimmte Lagen in München. Für Facharbeiter, Angestellte oder Sekretärinnen seien diese Wohnungen kaum noch erschwinglich. Scheffel plädiert deshalb für den Bau von Werkwohnungen, damit die Firmen ihren Mitarbeitern preiswerten Wohnraum zur Verfügung stellen.<sup>67</sup> Auch wenn sich damit ein Comeback der Werkwohnungen unter der klassischen Zielsetzung der Personalrekrutierung abzeichnen sollte, ist nicht zu erwarten, dass die Werkwohnungen wieder ihre frühere Bedeutung erreichen.

### 3.4.2.2 Tarifvertragliche Verankerungen

Eine tarifvertragliche Verankerung zunächst freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen erfolgt auch in den 60-er Jahren des 20. Jahrhunderts in einem sehr unterschiedlichen Maße. Längst nicht alle Unternehmen lassen sich ihren Handlungsspielraum nehmen. Es sind vor allem der Staat und die öffentlichen Unternehmen, die tarifvertragliche Verankerungen vornehmen und dann später nicht mehr in der Lage sein werden, Leistungen abzubauen, die durch die Einkommensentwicklung, die Ausweitung der staatlichen Sozialpolitik sowie auch durch die gesellschaftliche Entwicklung nicht mehr erforderlich sind. So gehören zum Beispiel Wohnungsfürsorge, Kindererholung, Kindererholung für behinderte Kinder, Familienurlaub und Sozialfonds zu den tarifvertraglichen Ansprüchen bei der klassischen Post, die vor diesem Hintergrund selbst bei der Umwandlung in Telekom AG und Postbank AG in die neuen Tarifverträge übernommen wurden.<sup>68</sup> Dabei wollte die Telekom zu Beginn der Tarifverhandlungen die Kindererholung für nicht behinderte Kinder ganz weglassen lassen und für behinderte Kinder eine Altersbegrenzung vorsehen. Selbst in diesem Umfang war eine Streichung nicht durchsetzbar.

### 3.4.3 Das Cafeteria-Prinzip

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sollten die Unternehmen bestrebt sein, ihre zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen individuell an den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten auszurichten. Dieser gezielten Bedürfnisausrichtung entspricht am besten das Cafeteria-Prinzip. Dabei nimmt der einzelne Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen finanziellen Rahmens eine Auswahl aus einem Sozialleistungskatalog nach seinen individuellen Präferenzen vor, – entsprechend der Menüauswahl in einer Cafeteria: Er bestimmt selbst, was aufs Tablett kommt.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass der Bedarfswandel schnell über die individuelle Auswahl auswirkt. So ist die Nachfrage nach Sportanlagen und Gemeinschaftsräumen, die der Bindung an den Betrieb und der Verbesserung des Betriebs-

klimas dienen sollen, rückläufig, weil heute viele Arbeitnehmer Abstand vom Betrieb wünschen und sich lieber außerbetriebliche Alternativen (Sportverein, Fitness-Center) suchen.

Die Cafeteria-Modelle wurden in den 60-er Jahren in den USA entwickelt. Genau genommen sind sie Prototypen individualisierter Entgeltsysteme. Sie konnten sich in Deutschland aber nicht groß durchsetzen, weil es hier vergleichsweise wenig Handlungsspielraum gibt: Ein Großteil der infrage kommenden Leistungen ist nämlich tarifvertraglich verankert.

Es liegt auf der Hand, dass mit der tarifvertraglichen Verankerung die Abschaffung, Umwandlung oder Anpassung von Sozialleistungen auch dann äußerst schwierig ist, wenn durch die Entwicklung des Einkommenniveaus oder der staatlichen Absicherung der Bedarf sinkt. Das klassischen Tarifverträge haben insofern einen Sperrhakeneffekt.

## 4. Die Zukunft der betrieblichen Sozialpolitik

### 4.1 Die Grenzen der Belastbarkeit

1972 läutet der Club of Rome mit seinem Bericht über „The Limits to Growth“ die Götterdämmerung des Wirtschaftswachstums ein.<sup>69</sup> Nach dem Erdölshock im folgenden Jahr setzt sich allmählich die Meinung durch, dass die Grenzen der Belastbarkeit erreicht sind.<sup>70</sup> So zeichnen sich durch die Alterung der Gesellschaft Finanzierungsprobleme in der gesetzlichen Rentenversicherung und zunehmend auch der gesetzlichen Krankenversicherung ab. Sparen und Kostendämpfung rücken in den Vordergrund der Sozialpolitik: Lässt sich der Sozialstaat in seiner bisherigen Ausprägung noch finanzieren? Die Auseinandersetzungen um neue Konzepte beginnen.

So sieht es die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) als dringende Aufgabe moderner Sozialpolitik in Deutschland an, „durch nachhaltige ausgabenkende Strukturformen in allen Zweigen der Sozialversicherung die Zwangsabgabenlast der ... Betriebe aus Beiträgen und Steuern spürbar zu senken“ und somit eine Verlagerung auf die private Eigenvorsorge vorzunehmen.<sup>71</sup> Und die Deutsche Bahn AG stellt in ihrem Geschäftsbericht 1999 nüchtern fest, dass der Stellenwert der betrieblichen Leistungen heute auf seine Kosten-Nutzen-Relation überprüft werden muss.<sup>72</sup>

### 4.2 Der Standort Deutschland unter Globalisierungsdruck

Auch die fortschreitende Globalisierung stellt neue Herausforderungen, und zwar nicht nur was die ökonomischen Bedingungen betrifft, sondern auch was Inhalt und Form der betrieblichen Sozialpolitik angeht. Deshalb gibt es letztlich kaum noch eine tradierte Aufgabe im Bereich der sozialen Sicherung, für die nicht zumindest eine Überlegung existiert, sie zu ändern, zu begrenzen oder der „Selbstverantwortung“ zu überlassen.

Ein Musterbeispiel für Einsparungen durch Ausweitung der „Selbstverantwortung“ der Versicherten ist die Rentenversicherungsreform. Lebensversicherungsgesellschaften erwarten eine gewaltige Nachfrage der privaten Haushalte für ihr „Vorsorgeprodukt“. Für die gesetzliche Krankenversicherung wird gerade nach den Horrormeldungen der letzten Monaten über deren Finanzentwicklung mit einer ähnlichen Entwicklung gerech-

<sup>66</sup> Kapital & Arbeit, 1999, Nr. 4.

<sup>67</sup> Cash, 2002, Nr. 1.

<sup>68</sup> VL-Infos vom Hauptvorstand der DPG: Telekommunikation vom 23. 10. 1998 / Postbank vom 16. 10. 1998.

<sup>69</sup> Dennis Meadows: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart 1972.

<sup>70</sup> Hans F. Zacher: Der Sozialstaat ... S. 193.

<sup>71</sup> NN: Reform der sozialen Sicherungssysteme – Handlungsbedarf und Reformansätze. in: Soziale Selbstverwaltung, 48. Jg. (2000), Nr. 3, S. 17–21 (17).

<sup>72</sup> Geschäftsbericht 1999 der Deutsche Bahn AG, S. 63.

net.<sup>73</sup> Auf allen diesen Ebenen vollzieht sich heute letztlich mehr als die übliche Deregulierungsrhetorik vermuten lässt.

Weiterhin ist zu erwarten, dass im Rahmen der sich abzeichnenden internationalen Verflechtungen internationale übliche Formen betrieblicher Sozialleistungen auch in Deutschland dominieren werden. International tätige Konzerne haben dabei Wegweiserfunktion. So hat der „global player“ DaimlerChrysler AG eine neue globale Personalstrategie mit konzernweiter Gültigkeit entwickelt.<sup>74</sup> Die Commerzbank AG hat „Leitlinien zum Internationalen Personalmanagement“ erarbeitet, die den Rahmen für eine internationale Personalpolitik bilden.<sup>75</sup>

Schon heute besteht eine hohe Bereitschaft, die Lücke in der Alterssicherung zu schließen, weil in den USA, Großbritannien und den Niederlanden das Pensionsfondssystem hoch entwickelt ist.

Eine ähnliche Entwicklung ist im Gesundheitswesen denkbar. Da durch Kostendämpfungsmaßnahmen in fast allen EU-Ländern der Bedarf an Zusatzkrankenversicherungen wächst<sup>76</sup>, könnte auch hier die Tendenz bestehen, den neuen Spielraum für die betriebliche Sozialpolitik zu nutzen.

Intensive Zusammenarbeit auf europäischer Ebene gibt es längst bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dem entsprechenden Netzwerk gehören Organisationen aus allen 15 Mitgliedsstaaten und den Ländern des europäischen Wirtschaftsraumes an.<sup>77</sup>

Kurzum: Die sich seit Jahren abzeichnende Tendenz der Zunahme von Initiativen auf dem Gebiet der europäischen Sozialpolitik wird sich in den nächsten Jahren verstärkt fortsetzen.

Hans F. Zacher sieht schon heute eine große Abhängigkeit der deutschen Sozialpolitik und damit auch der betrieblichen Sozialpolitik von der europäischen Integration und letztlich auch des deutschen Sozialstaates von der übrigen Welt.<sup>78</sup>

### 4.3 Der erweiterte Spielraum

#### 4.3.1 Die Effizienzfrage

Mit der Deregulierung zeichnet sich auch eine Trendwende für die betriebliche Sozialpolitik ab: Ihr Spielraum nimmt durch die Rücknahme gesetzlicher Regelungen und die Streichung gesetzlich vorgegebener Leistungen wieder zu. Ob sie diesen Spielraum ausfüllt und damit tatsächlich eine Renaissance der betrieblichen Sozialpolitik erfolgt, wird davon abhängen, welche Bedeutung sie unter ökonomischen Gesichtspunkten in der Unternehmenspolitik haben wird. Sofern freiwillige betriebliche Sozialleistungen effizient dem Oberziel der Kapital- und Gewinnsicherung dienen (ganz offensichtlich z. B. bei den Aufwendungen für die betriebliche Weiterbildung und für Gesundheitsförderung), stärken sie die deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb und durchbrechen auch nicht die Grenze der Belastbarkeit. Beste Belege hierfür liefert die deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Stichwort heißt zum Beispiel „Produktivkraft des Sozialstaates“.<sup>79</sup>

So hat die Deutsche Bahn AG in Abstimmung mit den Sozialpartnern im Jahr 2000 das System ihrer Sozialleistungen modernisiert. Dem ging eine intensive Kosten-Nutzen-Analyse voraus: Wo es ihr wirtschaftlich erforderlich erschien und sie es als sozialpolitisch vertretbar ansah, hat die Deutsche Bahn AG ihre Sozialeinrichtungen an den veränderten Bedarf angepasst.<sup>80</sup>

Scheinbar veraltete Instrumente wie der Bau oder die Erhaltung von Werkwohnungen können wieder höchst modern werden, wenn sie der ökonomischen Zielsetzung (hier: Personalrekrutierung und -bindung bei einer kritischen Arbeitsmarktsituation) dienen. Insgesamt kommt es darauf an, dass dem erhöhten Mitteleinsatz auch entsprechende Mehrleistungen gegenüber stehen, so dass sich die Lohnkosten pro produzierter Mengeneinheit nicht erhöhen, sondern im Gegenteil sogar sinken. Es liegt auf der Hand, dass die betriebliche Sozialpolitik unter diesen Umständen nicht zwangsläufig der staatlichen Sozialpolitik

folgen kann. Sie ist schlichtweg ein Instrument der Leistungssteuerung.

#### 4.3.2 Die Rolle des Staates

Wenn die Bedeutung betrieblicher Sozialleistungen zunimmt, ist der Staat gefordert, sensibel festzustellen, welche Gruppen nicht von der betrieblichen Sozialpolitik profitieren und diese Lücken durch flankierende Maßnahmen zu schließen.

Wie gering die Chancen der Politik sind, das Management von Großunternehmen über bestimmte Verhaltensstandards stärker in gesellschaftliche Ziele einzubinden, haben in den vergangenen Jahren die Versuche gezeigt, die Arbeitslosigkeit abzubauen. Schon Ludwig Erhard, der die psychologische Einflussnahme als wirtschaftspolitisches Instrument ansah, kannte diese Grenzen.<sup>81</sup> Es stellt sich ohnehin die Frage, ob sich international tätige Unternehmen heute überhaupt noch national einbinden lassen.

Kritisch zu sehen sind unter Effizienzgesichtspunkten Aufgaben und Belastungen, die der Staat aus dem Bereich der gesamtgesellschaftlichen Aufgaben auf die Betriebe und auch die Sozialversicherung überwälzt. Da sie sich in der Regel nicht betriebswirtschaftlich begründen lassen und sich damit auch nicht auf die Leistungserbringung auswirken, benachteiligen sie im Zeitalter der Globalisierung den Standort Deutschland, weil sie die Lohnkosten je produzierter Mengeneinheit erhöhen. Klassisches Beispiel hierfür sind vom Staat auf die Unternehmen abgewälzte Schwangerschafts- und Mutterschaftskosten.<sup>82</sup>

Insgesamt ist es unwahrscheinlich, dass der Sozialstaat wieder aus der deutschen Geschichte verschwindet. Die Gesellschaft braucht ihn. Die Frage ist nur, wie er in Zukunft aussehen wird.<sup>83</sup>

<sup>73</sup> Udo Kruse/Silke Kruse: Möglichkeiten und Grenzen der Kostendämpfungspolitik Teil 1. In: Die Sozialversicherung, 56. Jg. (2001), H. 5, S. 121–126 (121 f.). Siehe z. B. auch GKV-Reform: Alle Parteien denken über den GKV-Leistungskatalog nach. In: A+S aktuell, Nr. 20 vom 10. 10. 2001, S. 5 f.

<sup>74</sup> Personalbericht DaimlerChrysler AG 2000, S. 4.

<sup>75</sup> Geschäftsbericht 2000 des Commerzbank-Konzerns, S. 37.

<sup>76</sup> Das Europa der Zukunft. In: Europäisches Arbeits- und Sozialrecht, 9. Jg. (2001), Nr. 11–12, S. 225–228.

<sup>77</sup> Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung ..., a. a. O.

<sup>78</sup> Hans F. Zacher: a. a. O., S. 197.

<sup>79</sup> Udo Kruse/Silke Kruse: Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Sozialversicherung. In: Die Sozialversicherung, 55. Jg. (2000), H. 11, S. 281–290 (282).

<sup>80</sup> Geschäftsbericht 2000 der Deutschen Bahn AG, S. 73.

<sup>81</sup> Herbert Giersch: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Wiesbaden 1961, S. 190.

<sup>82</sup> Udo Kruse: Mutterschaftshilfe – Aufgabe der Krankenversicherung oder der Familienpolitik. In: Die Sozialversicherung (34. Jg.), 1979, H. 6, S. 152–154.

<sup>83</sup> Vgl. Hans F. Zacher: a. a. O., S. 197.