

Kolb, Jürgen

Article

Pauschale versus gezielte Flexibilisierung: Vorschläge zu einer Reform der Tarifpolitik

Wirtschaft im Wandel

Provided in Cooperation with:

Halle Institute for Economic Research (IWH) – Member of the Leibniz Association

Suggested Citation: Kolb, Jürgen (1998) : Pauschale versus gezielte Flexibilisierung: Vorschläge zu einer Reform der Tarifpolitik, *Wirtschaft im Wandel*, ISSN 2194-2129, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale), Vol. 4, Iss. 2, pp. 21-25

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/142880>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arbeitsproduktivität

In einem zweiten Schritt untersucht Lukas die Wirkungen auf die Produktivität, die sich zum einen direkt von den Innovationsressourcen, zum anderen indirekt über die technische Innovativität ergeben.

In den ostdeutschen Unternehmen zeigt sich ein hochsignifikanter, starker Effekt der Innovationskraft auf die Produktivität. Genauso wie die Fähigkeit, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln, wird auch die Produktivität der ostdeutschen Unternehmen erheblich durch Kooperationen¹⁴ mit Zulieferern beeinflusst.

Im Gegensatz zur Innovativität wird die Produktivität ostdeutscher Unternehmen stark durch die Zugehörigkeit zu einem westlichen Unternehmen beeinflusst. Hier sieht sich Lukas in seiner These bestätigt, daß der Erfolg von Produktinnovationen in erheblich höherem Maße durch das Leistungspotential der Vertriebskanäle bestimmt wird als durch die technische Innovationsfähigkeit allein. Ostdeutsche Unternehmen haben nach seiner Auffassung somit von dem gut funktionierenden Vertriebsnetz westlicher Unternehmen profitieren können.

Zusammen mit dem hoch signifikant positiven Einfluß der Innovativität auf die Produktivität, läßt sich nach Lukas folgern, daß die Fähigkeit, neue Produkte und Verfahren zu generieren, nur dann hinreichend für Unternehmenserfolg ist, wenn sie kombiniert wird mit der Fähigkeit, diese Neuerungen zu vertreiben und zu vermarkten.

Schließlich wird die Produktivität signifikant negativ durch die Größe des Unternehmens beeinflusst. Nach Lukas könnte dies als Zeichen für den Einfluß der unterschiedlichen Entstehungsgeschichte ost-

deutscher Unternehmen auf die Produktivität gesehen werden. Demnach hinken nach Lukas die 'top-down-rationalisierten' Unternehmen den neugeschaffenen, 'bottom-up' entstandenen Unternehmen in ihrer Produktivität hinterher.

Fazit

Ostdeutsche Unternehmen sind nach Lukas noch nicht in ein innovatives Netz eingebunden, wie dies in Westdeutschland zu sehen ist. Externe Innovationsressourcen tragen – mit Ausnahme von Zuliefererverbindungen – nur in einem geringeren Maße zur Inventionskraft ostdeutscher Unternehmen bei als der Zugang zu internen FuE-Ressourcen.

Der Zugang zu externen Ressourcen könne jedoch durchaus zu Produktivitätssteigerungen führen. Vor allem der Zugang zu externen Ressourcen über eine westdeutsche Muttergesellschaft und die Verflechtung zu Zulieferern haben die Produktivität ostdeutscher Unternehmen signifikant beeinflusst. Eine Unternehmensstrategie ist nach Lukas dann erfolgversprechend, wenn die Fähigkeit, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln, kombiniert wird mit der Fähigkeit, diese Neuerungen auch tatsächlich am Markt durchzusetzen. Nach seiner Meinung bietet der Zugang zu einem gut funktionierenden Vertriebsnetz über eine Muttergesellschaft dafür eine geeignete Grundlage.

Gerald Müller (grm@iwh.uni-halle.de)

Jacqueline Rothfels (jrs@iwh.uni-halle.de)

Anita Wölfl (awl@iwh.uni-halle.de)

Pauschale versus gezielte Flexibilisierung Vorschläge zu einer Reform der Tarifpolitik

Die aktuelle Tarifpolitik wird durch die Suche nach Möglichkeiten zur flexibleren Gestaltung des Flächentarifvertrages bestimmt. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, daß die einzelnen Regelungen eines Tarifvertrages als Flexibilisierungsinstrument unterschiedlich geeignet sind.

Bestimmte tarifliche Nebenbedingungen – Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen

u.a. – lassen sich z.B. recht gut an betriebliche Erfordernisse anpassen. Ihrer eigentlichen Funktion als Instrument zur Erhöhung der Motivation oder der Betriebsbindung können sie ohnehin besser gerecht werden, wenn sie betriebspezifisch variieren. Auch aus Sicht der Arbeitnehmer sollte die aus der Flexibilisierung resultierende Unsicherheit der Einkommenshöhe leichter zu akzeptieren sein, weil diese Tarifleistungen bei den Planungen zur Finanzierung des monatlichen Lebensunterhaltes eine eher untergeordnete Rolle spielen.

¹⁴ Hier hat Lukas allgemeine Kooperationen betrachtet, die neben den reinen FuE-Kooperationen auch solche beinhalten, die in erster Linie diffusionsorientiert sind.

Dagegen dürfte sich die Flexibilisierung des Grundlohns als problematisch erweisen, weil er gewöhnlich die Hauptkomponente der monatlichen Haushaltskasse der Beschäftigten darstellt. Der Grundlohn sollte deswegen ungeachtet seiner Höhe relativ fix sein. Auch kompensatorische Zuschläge, etwa für besonders belastende Arbeiten, eignen sich kaum zur Flexibilisierung, weil sie häufig die Voraussetzung zur Übernahme bestimmter Tätigkeiten sind, deren Bedingungen nicht variieren.

Tarifverträge in der Flexibilisierungsdiskussion

Die öffentliche Diskussion um die Lohnpolitik wird weitgehend von der Forderung nach einer Flexibilisierung des Flächentarifvertrages geprägt. Auch Gewerkschaften und andere Befürworter des Flächentarifvertrages erkennen die vorgebrachten Argumente zunehmend an.¹⁵

Dabei sind flexiblere Tarifverträge keineswegs ein Allheilmittel. Betriebe mit schlechtem Management, mangelhafter Arbeitsorganisation oder veralteten Produktideen werden durch solche Maßnahmen allein kaum ausreichend wettbewerbsfähig. Eine Flexibilisierung der Tarifverträge schafft jedoch die Möglichkeit stärker auf betriebspezifische Erfordernisse reagieren zu können oder Übergänge leichter zu bewältigen. Tarifverhandlungen mit entsprechend hohen Verhandlungskosten können jedoch so weit wie möglich aus den Unternehmen ausgelagert bleiben.

Flexibilisierung ist – auch wenn die aktuelle Debatte vielfach den gegenteiligen Eindruck erweckt – nicht mit einer generellen Absenkung des Tarifniveaus gleichzusetzen. Die Möglichkeit, einen Teil des Umfangs von Tarifleistungen beispielsweise an den Erfolg eines Unternehmens anzupassen, erlaubt zwar in wirtschaftlich schlechteren Zeiten eine Verringerung der Kosten für den Betrieb. Bei einer positiven Entwicklung partizipiert die Belegschaft aber mit einem entsprechend höheren Einkommen. Hierfür sind eine ausreichende Transparenz bei der Ertragsermittlung und ein durch Vertrauen gekennzeichnetes Betriebsklima unabdingbar.¹⁶

¹⁵ Vgl. ARBEITGEBERVERBAND GESAMTMETALL: Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifvertrages. Frankfurt, 17. November 1997 und IG METALL-VORSTAND: Tarifautonomie und Flächentarifvertrag. Frankfurt 1997.

¹⁶ Eine von allen Seiten akzeptierte Ermittlung und Definition des Erfolges stellt eine der größten Schwierigkeiten einer ertragsabhängigen Tarifgestaltung dar und ist mit

Flexibilisierung versus Aufgabenerfüllung von Tarifregelungen?

Umstritten ist die Frage, welche Tarifregelungen eigentlich flexibilisiert werden sollen. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen oft Löhne und Arbeitszeiten. Tatsächlich wird in Verhandlungen im Rahmen des Flächentarifvertrags (teilweise indirekt) über ein ganzes Bündel von zusätzlichen Parametern entschieden, die als tarifliche Nebenbedingungen bezeichnet werden können. Im weitesten Sinne stellen auch sie Kosten für ein Unternehmen und Einkommen oder Arbeitsbedingungen für einen Arbeitnehmer dar. Auf der Suche nach Flexibilitätspotentialen kann es deswegen fruchtbar sein, Tarifverträge differenziert zu betrachten. Tarifregelungen übernehmen schließlich verschiedene, wichtige ökonomische Funktionen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Eine pauschale Flexibilisierung könnte daher Probleme aufwerfen. In der vorliegenden Studie wird versucht, die einzelnen Bestandteile eines Tarifvertrages entsprechend ihrer ökonomischen Funktion in unterschiedliche Kategorien einzuteilen. Nach einer Analyse der Bedeutung dieser Funktion für Unternehmen und Beschäftigte kann dann in einem zweiten Schritt die Bewertung eines jeweiligen Bestandteils als mögliches Flexibilisierungsinstrument erfolgen.

Dem ist einschränkend vor auszuschicken, daß die vorgenommene Kategorisierung und Funktionsanalyse die Realität nicht exakt abbilden kann. Zum einen ist es wegen ihrer Fülle nicht möglich, alle Tarifregelungen miteinzubeziehen. Zum anderen finden in der tariflichen Praxis Funktionsvermischungen statt. Die vorgelegte Systematisierung und Analyse der untersuchten Tarifregelungen ist insofern als idealtypisch zu bezeichnen.¹⁷ Generell kann auf Basis der Analyse der Funktionen von Tarifregelungen auch keine Aussage darüber getroffen werden, ob die Tarifpartner bei ihren Verhandlungen immer die angemessene Höhe treffen.

Kosten verbunden. Allerdings sollte das Kostenargument auch nicht überbewertet werden, da es fraglich ist, ob ein Unternehmen seine Belegschaft dauerhaft benachteiligen kann. Zu den Vor- und Nachteilen einer ertragsabhängigen Entlohnung vgl. SCHARES, C.: Mehr Arbeitsplätze durch Gewinn- oder Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern?, in: Beihefte zur Konjunkturpolitik, Heft 43, Wege aus der Arbeitslosigkeit. Berlin 1995, S. 245-274 sowie die zusammengefaßte Diskussion im selben Band, S. 275-283.

¹⁷ Gleichwohl ist die konkrete Ausgestaltung von Tarifverträgen vielfach ein Indiz für die Relevanz der vorgeschlagenen Klassenbildung.

Beim *tariflichen Grundlohn* handelt es sich um die Entlohnung, die aus der Qualifikation des Beschäftigten und den Grundanforderungen des Arbeitsplatzes resultiert. Der Grundlohn soll damit die mit einem Arbeitsplatz normalerweise verbundene Arbeitsleistung abgelten. Seine Umsetzung erfolgt im deutschen Tarifsysteem meistens über Entgeltgruppen, die Qualifikationen und sonstige Anforderungen beschreiben. Für den Arbeitnehmer stellt der Grundlohn eine wichtige Determinante seines Haushaltseinkommens dar. Der Grundlohn ist in seiner Höhe für einen überschaubaren Zeitraum fix und fällt regelmäßig jeden Monat an. Der Arbeitnehmer verfügt damit über eine relativ sichere Basis für die Kalkulation seines Einkommens. Aus der Sicht des Arbeitgebers garantiert der Grundlohn jedoch lediglich den normalen Einsatz des Arbeitnehmers an einem durchschnittlichen Arbeitsplatz einer bestimmten Entgeltgruppe. Größere Abweichungen bei den Bedingungen eines Arbeitsplatzes und Sonderleistungen des Beschäftigten jeglicher Art werden durch den Grundlohn nicht abgedeckt.

Um eine solche erweiterte Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten zu erreichen, werden entsprechende *tarifliche Nebenbedingungen* vereinbart. Die bekanntesten Tarifnebenregelungen dürften das Weihnachtsgeld, Überstundenzuschläge und Urlaubsvereinbarungen betreffen. Sie lassen sich allgemein nach belastungsausgleichenden, motivierenden und sozialen Gesichtspunkten unterscheiden.

Schmutz, Schichtarbeit ...

Neben den durch Entgeltgruppen definierten Anforderungen und Merkmalen sind konkrete Arbeitsplätze oftmals an unterschiedliche Belastungen gekoppelt. Hierbei kann es sich um Lärm, Schmutz, Gefahren, ungünstige Arbeitszeiten etc. handeln. Diese *spezifischen Arbeitsplatzbedingungen* sind im Grundlohn nicht enthalten. Der Arbeitnehmer muß für diese zusätzlichen Belastungen jedoch entschädigt werden.¹⁸ Die Tarifverträge berücksichtigen dies, indem als Ausgleich für Tätigkeiten mit solchen spezifischen Arbeitsplatzbedingungen Zuschläge und Zulagen gezahlt werden. Beispiele hierfür sind Schmutzzulagen in gewerblichen Bereichen, der Bauzuschlag der Bauindustrie, Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit etc. Ohne diese Zu-

schläge hätte ein Arbeitnehmer einen größeren Anreiz bei einem entsprechenden Angebot beispielsweise von einem Drei-Schicht-Arbeitsplatz auf einen Ein-Schicht-Arbeitsplatz zu wechseln.¹⁹

... und Motivation

Außerdem kann es für Arbeitgeber noch aus weiteren Gründen rational sein, den Grundlohn durch zusätzliche Elemente zu erhöhen. Betriebe können damit u.a. ihre Belegschaft zu besserer und intensiverer Leistung motivieren, zu hohe Fluktuation und die damit verbundenen Kosten vermeiden oder besonders qualifiziertes Personal attrahieren.²⁰ Dabei übernehmen die Tarifregelungen im weiteren Sinne eine *Motivationsfunktion*. Auf der Unternehmensebene kann dies auch durch die *übertarifliche Bezahlung*²¹ realisiert werden, die betrieblich geregelt ist. Im Flächentarifvertrag besteht die Möglichkeit, die genannten Ziele prinzipiell durch die Vereinbarung zusätzlicher Nebenbedingungen zu verwirklichen. Allerdings ist zu vermuten, daß sich diese Funktion durch tarifliche Nebenbedingungen bei der derzeitigen Gestaltung der Flächentarifverträge nur teilweise realisieren läßt, weil die möglichen Instrumente in ihrer Wirkung eingeschränkt werden.

So sind z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsregelungen und vermögenswirksame Leistungen theoretisch zwar geeignet, die Motivationsfunktion wahrzunehmen. Da sie jedoch für alle Unternehmen einer Branche gleich sind, kann damit Fluktuation innerhalb dieser Branche genauso wenig beeinflußt werden wie die Entscheidung einer stark umworbenen, besonders qualifizierten Arbeitskraft. Das Weihnachtsgeld dürfte – obwohl als Sonderzahlung deklariert – auch kaum leistungssteigernde Effekte haben. Es fällt zwar nur einmal im Jahr an und übt von daher sicherlich eine Signalwirkung für die Be-

¹⁸ Vgl. ATROSTIC, B. K.: The Demand for Leisure and Nonpecuniary Job Characteristics, in: American Economic Review, Vol. 72, 1982, S. 428-440.

¹⁹ Im Prinzip gehören auch Regelungen zum Arbeitsschutz zur Kompensation von spezifischen Arbeitsplatzbedingungen.

²⁰ Die hier angestellten Überlegungen orientieren sich an der Effizienzloohnhypothese. Dieser Ansatz dient in der ökonomischen Theorie normalerweise der Erklärung von Arbeitslosigkeit. Zur Effizienzloohnhypothese vgl. YELLEN, J. L.: Efficiency wage models of unemployment, in: American Economic Review, 1984, Vol. 74, Papers and Proceedings, S. 200-205.

²¹ Die übertarifliche Bezahlung ist vor allem in Westdeutschland verbreitet. Sie wird in dieser Untersuchung jedoch nicht behandelt. Vgl. dazu z.B. SCHNABEL, C.: Tariflohnpolitik und Effektivlohnfindung. Frankfurt am Main, u.a. 1997, S. 131-171.

schäftigten aus. Da es jedoch garantiert und nicht an individuelle Leistungen des Arbeitnehmers oder Erfolge des Unternehmens gekoppelt ist, besteht die Möglichkeit, daß es von den Beschäftigten als selbstverständlich oder zum Grundlohn gehörig angesehen wird. Zu konstatieren bleibt beim Weihnachtsgeld lediglich eine begrenzte Verstärkung der Bindung an einen Arbeitgeber, weil seine Zahlung in vielen Tarifverträgen an den Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen bis zum Ende eines bestimmten Zeitraumes des folgenden Jahres geknüpft ist.

Dagegen dürften Leistungsprämien und Akkordzuschläge der Motivation eher förderlich sein, weil die daraus resultierende Höhe des Lohnes auch von der individuellen Leistung abhängt.²²

Tarifliche Nebenbedingungen als Ergänzung zum sozialen Sicherungssystem

Eine dritte Gruppe der tariflichen Nebenbedingungen umfaßt *soziale Aspekte* der Tarifverträge. Hierunter fallen z.B. die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder Sonderregelungen für ältere oder in ihrer Leistungsfähigkeit geminderte Arbeitnehmer.

Vielfach werden mit diesen Regelungen gesetzliche Bestimmungen nachvollzogen oder übererfüllt. Für den Arbeitnehmer stellt diese Form der tariflichen Nebenbedingungen häufig eine Absicherung bei Eintritt eines bestimmten Ereignisses dar (Krankheit, Erreichen eines vorgeschriebenen Alters etc.). Aus der Sicht des Unternehmens können soziale Regelungen durchaus auch einen motivierenden Charakter haben und z.B. die Bindung an den Betrieb erhöhen.

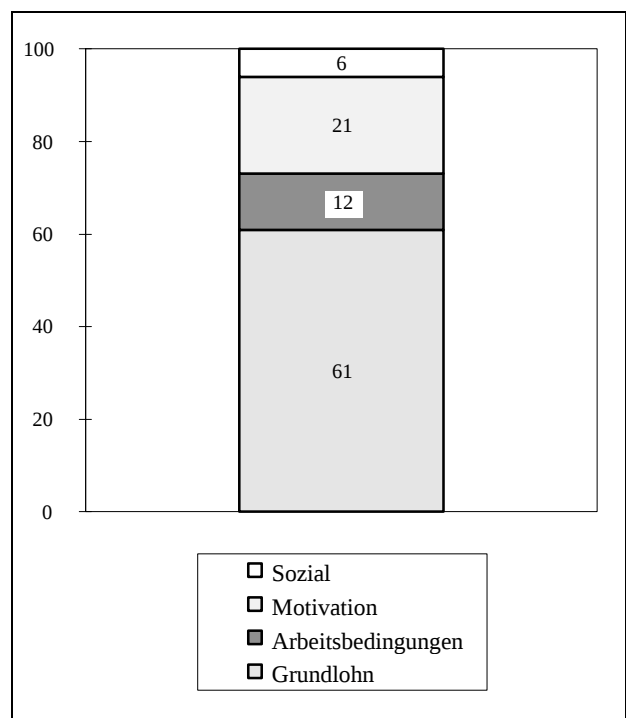
Die finanzielle Dimension von tariflichen Nebenbedingungen

Die Quantifizierung der tariflichen Nebenbedingungen ist ein relativ schwieriges Unterfangen, weil

Daten über ihre Inanspruchnahme kaum vorliegen. Die Tarifverträge selbst liefern dazu keine Anhaltspunkte. Die Statistiken des Statistischen Bundesamtes zu den tatsächlich ausgezahlten Effektivverdiensten unterscheiden nicht zwischen über- bzw. untertariflicher Bezahlung und Prämien, Zulagen und Zuschlägen. Offizielle Angaben existieren nur für die Anzahl der Überstunden und Krankheitstage. Deswegen müssen in größerem Umfang Annahmen z.B. zur Häufigkeit und Verteilung von Nacharbeit getroffen werden. Damit stellt die in der Abbildung präsentierte Relation der Tarifregelungen nur einen bestimmten Arbeitnehmertypus dar. Bei einem Beschäftigten, der z.B. keine Schicht- oder Nacharbeit leistet, fällt der Anteil der Nebenbedingungen entsprechend geringer aus.

Abbildung:

Anteil jeweiliger Tarifregelungen an den gesamten tariflichen Arbeitskosten in Westdeutschland 1997
- nur Privatwirtschaft; in vH -



Quelle: Tarifverträge; Statistisches Bundesamt: Fachserie 16, Reihe 2.1, April 1997. Bundesverband der Betriebskrankenkassen 1996. Stand der Tarifregelungen: Dezember 1997. Berechnungen des IWH. Ungewichteter Durchschnitt aus 12 Branchen (Industrie und Dienstleistungen, nur Privatwirtschaft). Facharbeiter/-angestellter mit zwei- oder dreijähriger Berufsausbildung ohne Berufserfahrung in einem vollkontinuierlichen Schichtsystem und eine Woche Nacharbeit pro Monat sowie durchschnittlich vielen Überstunden und Fehltagen wegen Krankheit pro Monat.

²² Gleichwohl sollte die individuelle Leistung bei der Entlohnung nicht überbetont werden. Vor allem bei komplexen Aufgabenstellungen und modernen Arbeitsorganisationsformen kann eine starke Gewichtung der individuellen Leistung kontraproduktiv sein, weil die Leistungszuordnung nur schwierig durchzuführen und einer Belegschaft im nächsten Schritt zu vermitteln ist. Individuell stark differenzierende Prämien und Zulagen können schnell als unfair empfunden werden und das Betriebsklima empfindlich stören. Vgl. AKERLOF, G. A.; YELLEN, J. L.: The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment, in: The Quarterly Journal of Economics, 1990, S. 255-283.

In die Berechnungen, die der Abbildung zugrunde liegen, kann zudem nur ein Teil der erwähnten tariflichen Nebenbedingungen einbezogen werden. Ihr Gesamtumfang wird damit für den unterstellten Arbeitnehmer unterschätzt. Beispielsweise fehlen der Krankengeldzuschuß, Akkordzuschläge, Sonderregelungen für ältere und leistungsgeminderte Arbeitnehmer sowie Freistellungen.

Auch wenn der Umfang tendenziell zu niedrig angesetzt ist, wird aus der Abbildung ersichtlich, daß die tariflichen Nebenregelungen trotz der dominierenden Bedeutung des Grundlohns relevante Größen sind. Ihr Anteil an den gesamten tariflichen Arbeitskosten beträgt knapp 40 vH. Dabei weisen die motivierenden Nebenbedingungen mit 21 vH das größte Gewicht auf.

Tarifliche Nebenbedingungen als Mittel zur Flexibilisierung der Tarifpolitik

Wie kann nun ein Flexibilitätspotential für zukünftige Tarifverhandlungen erschlossen werden? Wenngleich eine allgemeingültige Aussage für alle Situationen in allen Branchen nicht möglich ist, legt die in dieser Studie vorgenommene Funktionsanalyse und Systematisierung von Tarifregelungen einige Empfehlungen nahe.²³

Kaum geeignet ist danach der tarifliche Grundlohn. Seine Funktion als Basiseinkommen der Arbeitnehmer läßt ein ständiges Schwanken wenig ratsam erscheinen.²⁴ Den Beschäftigten sollte zur Kalkulation ihres Budgets wenn möglich ein relativ großer Einkommensbestandteil fix verbleiben.

Dagegen lassen sich tarifliche Nebenbedingungen gezielt zur Erhöhung der Flexibilität einsetzen. Eine moderne Tarifpolitik sollte sich dabei auf ausgewählte Nebenbedingungen konzentrieren, um den unterschiedlichen Funktionen Rechnung zu tragen.

Problembehaftet wäre es vermutlich, den Ausgleich von besonderen Arbeitsplatzbelastungen eventuellen Flexibilitätserfordernissen anzupassen. Es dürfte einer Belegschaft nur schwer zu vermitteln sein, warum z.B. eine Gefahrenzulage an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt sein sollte. Die auszugleichende Gefahr bleibt schließlich unverän-

dert. Die Bereitschaft von Arbeitnehmern, entsprechende Arbeitsplätze anzunehmen, würde wahrscheinlich sinken.

Auch eine Flexibilisierung sozialer Nebenbedingungen ist als wenig zweckmäßig zu bezeichnen. Schon die Heftigkeit der Auseinandersetzung um die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall vom Herbst 1996 deutet den möglichen Sprengstoff für das Betriebsklima an. Darüber hinaus kann die Effizienz von Flexibilisierungsmaßnahmen, die nur bei bestimmten Personengruppen ansetzen, bezweifelt werden, wenn diese Personengruppen den auslösenden Faktor (z.B. Krankheit, Alter) nur sehr bedingt beeinflussen können. Die sozialen Regelungen sind auch nur insofern disponibel, als sie über gesetzliche Bestimmungen hinausgehen.

Sinnvoller scheint die Strategie zu sein, bei den als motivierend definierten Nebenbedingungen anzusetzen. Aus drei Gründen bieten sich besonders die vermögenswirksamen Leistungen, das Weihnachtsgeld, pauschale Leistungszulagen und das zusätzliche Urlaubsgeld an. Zum einen ist ihr Umfang ausreichend, um den Unternehmen – neben der übertariflichen Entlohnung auf der betrieblichen Ebene – ein weiteres Flexibilitätspotential im Rahmen des Flächentarifvertrages zu bieten. Zum anderen fungieren gerade diese Nebenbedingungen eher als Zusatzeinkommen für die Beschäftigten. Sie dürften damit in geringerem Maße fester Bestandteil für deren Kalkulation sein als der Grundlohn. Darüber hinaus kann die postulierte Motivationsfunktion erheblich stärker wahrgenommen werden, wenn durch eine Flexibilisierung der Regelungen die Situation auf der Betriebsebene berücksichtigt wird und die Höhe intrasektoral differiert.

Problematisch kann sich eine Ertragsabhängigkeit der Höhe von Tarifregelungen allerdings generell bei wenig erfolgreichen Unternehmen auswirken. Hier sind durchaus negative Auswirkungen auf die Motivation der Belegschaft denkbar, die jedoch durch die Konzentration auf die jährlichen Einmalzahlungen bei konstantem Grundlohn minimiert werden dürften. Letztlich muß hier eine Abwägung zwischen Kosten und Motivation erfolgen.

²³ Dabei sind die zu Beginn gemachten einschränkenden Bemerkungen zu berücksichtigen.

²⁴ Dennoch sollte es für Unternehmen in besonderen wirtschaftlichen Schwierigkeiten nach Ausschöpfung anderer Mittel durchaus möglich sein, auch beim Grundlohn anzusetzen. Die hier vorgeschlagene Flexibilisierung soll aber gerade einen Beitrag der Lohnpolitik zur Vermeidung solcher Notfälle darstellen.

Jürgen Kolb
(jko@iwh.uni-halle.de)