

Carstensen, Vivian

**Working Paper**

## Alternative Flexibilisierungsstrategien der Beschäftigung

Diskussionsbeitrag, No. 229

**Provided in Cooperation with:**

School of Economics and Management, University of Hannover

*Suggested Citation:* Carstensen, Vivian (1999) : Alternative Flexibilisierungsstrategien der Beschäftigung, Diskussionsbeitrag, No. 229, Universität Hannover, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Hannover

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/78312>

**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.*

# Alternative Flexibilisierungsstrategien der Beschäftigung

Vivian Carstensen<sup>a</sup>

*Dezember 1999*

Diskussionspapier 229

ISSN 0949–9962

*JEL–Classification: D2, J4, J5, L21, L23*

*Keywords:* Nachfrageschwankungen, Beschäftigungsanpassung, Arbeitszeitkonten, Mehrarbeit, Kurzarbeit, Qualifikationsstruktur, Preispolitik

*Abstract:* Dieser Beitrag wägt Vorteile und Nachteile verschiedener Flexibilisierungsstrategien ab, die der Stabilisierung des Beschäftigungsniveaus dienen. Insgesamt zeigt sich, daß Arbeitszeitflexibilisierung durch Arbeitszeitkonten alternativen — kurzfristig ausgerichteten — Anpassungsmechanismen aus Kosten- und Nutzenerwägungen heraus überlegen ist. Thematisiert werden Überstunden, Kurzarbeit, Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, Kombination von Stamm- und Randbelegschaften, temporäre Einstellungen und Freisetzen sowie Sozialpläne und Vorruhestandsregelungen. Darüber hinaus werden personal- und absatzpolitische Maßnahmen diskutiert, die die genannten Instrumente nicht zwangsläufig ersetzen, sondern ergänzend zum Einsatz kommen können. Besonders hervorzuheben ist dabei die positive Wirkung qualifikatorischer Flexibilität, die beispielsweise Multiskilling und variierende Arbeitsaufgaben beinhaltet.

---

<sup>a</sup> *Universität Hannover, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Institut für Quantitative Wirtschaftsforschung, Königsworther Platz 1, 30 167 Hannover, carstensen@mbox.iqw.uni-hannover.de. Mein Dank gilt der Deutschen Forschungsgemeinschaft (Bonn) für die finanzielle Unterstützung. Für anregende Diskussionen danke ich Ruth Brand, Christiane Clemens, Hans-Joachim Heinemann, Bernd Schauenberg sowie den Teilnehmern des arbeitsökonomischen Forschungskolloquiums der Universität Hannover.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitende Bemerkungen</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Alternative Flexibilisierungsstrategien</b>	<b>2</b>
2.1	Arbeitszeitkonten . . . . .	4
2.2	Überstunden . . . . .	5
2.3	Kurzarbeit . . . . .	6
2.4	Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten: Schichtarbeit, Teilzeitarbeit . . .	8
2.5	Kombination von Stamm- und Randbelegschaften . . . . .	9
2.6	Einstellungen/ Entlassungen . . . . .	10
2.7	Vorruhestand . . . . .	10
2.8	Lohnkürzungen und Sozialpläne . . . . .	11
2.9	Preispolitik . . . . .	11
2.10	Qualifikatorische Flexibilität . . . . .	13
<b>3</b>	<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>	<b>13</b>

# 1 Einleitende Bemerkungen

Es ist unstrittig, daß die Internationalisierung der Wirtschaft fortschreitet und damit die Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs. Das unternehmerische Bestreben nach Globalisierung geht dabei in aller Regel mit einem Zuwachs an Produktmarktunsicherheiten einher. Soweit die Absatzrisiken auf den genannten Märkten nicht perfekt negativ korreliert sind, summieren sich die Einzelrisiken zu einem höheren Gesamtrisiko. Auch für die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt sind Nachfrageunsicherheit und Globalisierung nicht ohne Bedeutung. Insbesondere die Stabilität von Beschäftigungsbeziehungen wird durch Absatzrisiken gefährdet.

Die aktuelle wirtschaftspolitische Diskussion räumt Flexibilisierungsstrategien eine besondere Bedeutung bei der Beschäftigungsförderung ein. Bereits seit Jahren ist die Thematik Gegenstand kontroverser Debatten, wobei der Blick wiederholt auf Zusammenhänge mit der Lohnpolitik der Tarifpartner sowie auf die Konsequenzen bestimmter Regulierungen am Arbeitsmarkt gerichtet wird. So ist dem Jahresgutachten 1999/2000 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu entnehmen, daß "bei internationalen Vergleichen immer wieder auf die zu geringe Flexibilität der Arbeitsmärkte" als "wesentliche Ursache der schwachen Beschäftigungsentwicklung in Deutschland und in einigen europäischen Ländern" hingewiesen wird (SVR (1999), 210).

Demgegenüber findet sich die Forderung nach einem obligatorischen Abbau von Überstunden, in der Hoffnung, positive Beschäftigungseffekte könnten resultieren. Es ist jedoch fraglich, ob die erzwungene Reduktion von Überstunden zum Abschluß zusätzlicher Beschäftigungsverhältnisse führt oder ob vielmehr alternative Instrumente zur Verfügung stehen bzw. in der personalpolitischen Forschung entwickelt werden. Ist letzteres der Fall, dann lösen diese Instrumente Überstunden zu einem nicht unbeträchtlichen Teil ab (z.B. Groß/Munz/Seifert (1999), Bauer/Zimmermann (1999)). Dabei bieten sich alternative Flexibilisierungsstrategien an, d.h. es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, mit Produktmarktrisiken und vergleichbaren Unsicherheiten umzugehen. Ziel ist es, die für den Einzelbetrieb am meisten attraktive Form der Flexibilisierung zu finden.

Der vorliegende Beitrag wird sich auf die Untersuchung von Flexibilisierungsstrategien konzentrieren, die zur Minderung etwaiger ex post Abweichungen zwischen Nachfrageerwartungen und –realisation dienen, so daß realisiertes und nachgefragtes Produktionsprogramm in Einklang gebracht werden können. Er wendet sich in erster Linie an Unternehmen, die nur über sehr eingeschränkte bzw. kostspielige Lagermöglichkeiten verfügen. Derartige Unternehmen sind auf den Einsatz ausgeklügelter Systeme angewiesen, die ein adäquates Zeitmanagement beinhalten bzw. "Just in Time-Produktion" ermöglichen. Letzteres korrespondiert mit der Beobachtung der unternehmerischen Praxis, daß der Faktor Zeit als ein kritischer Erfolgsfaktor im Rahmen der Unternehmenspolitik innerhalb der letzten Dekade erheblich an Bedeutung gewonnen hat.

Zwar deuten erste Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern darauf hin, daß sich die Situation am Arbeitsmarkt allmählich entschärfen läßt, wenn in Bündnissen für Arbeit Rahmenbedingungen für eine maßvolle Lohnpolitik vereinbart werden, die beispielsweise vorsehen, daß Tarifparteien sich auf eine Entwicklung des Entlohnungsniveaus einigen, die unterhalb der bislang marktüblichen bzw. tariflichen Maße liegen (z.B. OECD (1994)). Ebenfalls bekannt ist allerdings, daß vergleichbare Strategien nicht in jedem Fall dem Interesse der Unternehmung entsprechen.

Ausschlaggebend sind Motivationsaspekte: Daß nicht beschäftigte Arbeitsanbieter das gängige Entlohnungsniveau sehrwohl unterbieten, wenn sich ihnen die Gelegenheit dazu bietet, wird auf experimenteller Basis nachgewiesen. Allerdings reagieren die entsprechenden Unternehmungen keinesfalls mit Senkungen des betrieblichen Lohnungsniveaus, d.h. es bestehen Lohnrigiditäten und somit ein gewisser Sockel an dauerhafter Arbeitslosigkeit (Fehr/Falk (1999)). Insgesamt untermauern die Ergebnisse effizienzlohntheoretische Argumente, die wohlbegründete gleichgewichtige Unterbeschäftigungsniveaus aus anreiztheoretischen und qualifikatorischen Erwägungen heraus ableiten. Beschäftigungsabbau sowie zunehmend instabile Beschäftigungsverhältnisse lassen sich hierüber jedoch nicht erklären.

Vor diesem Hintergrund wendet sich der vorliegende Beitrag primär den Möglichkeiten der Stabilisierung des betrieblichen Beschäftigungsniveaus zu, die geeignet sind, einem Beschäftigungs- und Arbeitsplatzabbau entgegenzusteuern. Im Vordergrund steht die vergleichende Beurteilung von Arbeitszeitkonten, die im Kanon alternativer Flexibilisierungsinstrumente diskutiert werden. Den Ausgang bildet hier ein theoretischer Ansatz, der die Vorteilhaftigkeit von Arbeitszeitflexibilisierung nachweist (Carstensen (1999a)) und im Ergebnis eine dauerhafte Stabilisierung des betrieblichen Beschäftigungsniveaus generiert. Der Ansatz sieht vor, daß flexible Arbeitszeiten vereinbart werden und entsprechende Zeitguthaben bzw. Zeitausstände in Arbeitszeitkonten eingestellt werden. Für die Mitarbeiter beinhalten die Zeitkonten Beschäftigungsgarantien, die durch die Unternehmung für einen bestimmten Zeitraum ausgesprochen werden. Letztere erlaubt diese Form der Flexibilisierung, intertemporale Arbeitszeittransfers kostenneutral vorzunehmen.

Mit den Beschäftigungsgarantien wird das Risiko versichert, dem die Mitarbeiter dadurch ausgesetzt sind, daß sie sich einer nachgelagerten Beschäftigungslotterie gegenüber sehen. Diese Lotterie beschreibt das Risiko, den Arbeitsplatz trotz hoher Leistungsintensität zu verlieren, und wird ex ante durch die Absatzunsicherheit auf den Produktmärkten des Unternehmens determiniert, liegt mithin "im Ermessen der Kunden". Die Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigungsverlustes ist ex post umso höher, je deutlicher die Unternehmensleitung geringwertigen Realisationen der Güternachfrage mit einer entsprechenden Variation der Mitarbeiterzahl begegnet. Alternative Reaktionsmechanismen sehen z.B. Zeitarbeit vor oder die Befristung von Arbeitsverhältnissen. Ebenfalls zur Debatte stehen Überstunden, Sonderschichten sowie variierende Arbeits- und Betriebszeiten. Unter Flexibilisierungsinstrumenten werden dabei gemäß OECD (1995) Instrumente verstanden, die mit Hilfe quantitativer Anpassungen bzw. funktionaler (qualifikatorischer) Flexibilisierung das Ziel verfolgen, erfolgreich mit saisonalen und durch Unsicherheiten verursachten Nachfrageschwankungen umzugehen. In diesem Zusammenhang markieren effiziente Nutzung der Produktionskapazitäten und Laufzeitoptimierung entsprechende Teilziele.

## 2 Alternative Flexibilisierungsstrategien

Die in diesem Beitrag im Vordergrund stehenden Arbeitszeitkonten sind der *Gruppe der quantitativen Anpassungen*<sup>1</sup> an kurzfristige Nachfrageschwankungen zuzuordnen. Der besondere Charme

---

<sup>1</sup>In der Literatur findet sich der Begriff *numerische Flexibilität* (z.B. Bellmann et al. (1996)). Im Zusammenhang mit Arbeitszeitkonten ist er in gewisser Weise mißverständlich, da Kontenmodelle neben dem

dieses Instruments liegt in seiner Symmetrie: Arbeitszeitkonten erlauben einen adäquaten Umgang sowohl mit zufälligen Nachfrageeinbußen als auch mit unerwartet hoher Produktnachfrage, während alternative quantitative Maßnahmen jeweils entweder expansiven Charakter aufweisen oder kontraktiv ausgerichtet sind. Entsprechende Maßnahmen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Rückführbarkeit nach Wegfall der jeweiligen Nachfrageschocks und weisen unterschiedliche Kostenprofile auf, die im folgenden verglichen werden. Ziel ist dabei, die mit Einsatz und Rücknahme spezifischer Maßnahmen verbundenen Kosten zu beurteilen.

Die Philosophie *Beschäftigungsanpassung mittels Förderung von funktionaler Flexibilität* unterscheidet sich grundsätzlich von der Herangehensweise bei quantitativer Anpassung. Das Streben nach funktionaler Flexibilität fußt auf Anforderungen, die sich aus moderner Produktionstechnologie, sich verkürzenden Produktzyklen etc. an das Qualifikationsprofil ergeben und die Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern beeinflussen. Variierende Aufgabenbereiche sind typisches Kennzeichen hierfür. Aus betrieblicher Sicht besteht das Ziel der funktionalen Flexibilität in der optimalen Allokation der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit auf die einzelnen Teilaufgaben.

Im allgemeinen stehen funktionale Flexibilität und numerische Flexibilität in einem gewissen Widerspruch. So fördert numerische Flexibilität beispielsweise die Trennung von Stamm- und Randbelegschaft, während funktionale Flexibilität Mehrfachqualifikationen beinhaltet und damit eher eine Verschmelzung von angelernten/ ausführenden und konzeptionellen/ teilautonomen Tätigkeiten erwarten läßt. Die Durchführung von Qualitätssicherung im Verlauf des Herstellungsprozesses durch Produktionsmitarbeiter dokumentiert z.B. Letzteres. Arbeitszeitkonten und qualifikatorische Stabilität lassen sich allerdings durchaus in Einklang bringen, wenn man die Dokumentations- und Steuerungsfunktion der Konten nutzt (vgl. Weidinger (1997)). So stehen Informationen über das Zeitkontingent der Mitarbeiter zur Verfügung, das grundsätzlich in alternative Tätigkeitsbereiche gelenkt werden kann. Absatzschwankungen wären dann mit variierender Schwerpunktsetzung bei Produktions- und Wartungsarbeiten verbunden, so daß Arbeitszeitflexibilisierung und Mehrfachqualifikation als aufeinander aufbauende, sich ergänzende Instrumente aufgefaßt werden können.

Die weiteren Ausführungen verdeutlichen die Vorteilhaftigkeit von Arbeitszeitkonten, wenngleich der insgesamt exemplarische Charakter zu betonen ist. Hier versprechen weiterführende empirische Arbeiten eine genauere Beurteilung. Die Einzelinstrumente werden nach abnehmendem Grad der Reversibilität und Reagibilität diskutiert. Soweit möglich, werden positive und negative Abweichungen der Nachfrageerwartungen simultan angegangen, selbst wenn das betrachtete Instrument in seiner ursprünglichen Ausrichtung strikt eindimensional ist. Die untersuchten Flexibilisierungsinstrumente zielen vornehmlich auf zufällige temporäre Schwankungen. Bellmann et al. (1996) liefern einen guten Überblick und stellen zudem wichtige Deskriptionen der betrieblichen Praxis in Deutschland zur Verfügung (Datenbasis: IAB-Betriebspanel, Welle 1 bis 3).

Im Zusammenhang mit Nachfrageüberhängen wird üblicherweise über den Einsatz folgender Instrumente nachgedacht: Überstunden, Sonderschichten, Urlaubssperren, Fremdvergabe, Arbeitnehmerüberlassung, (befristete) Einstellungen. Dem stehen kontraktiv ausgerichtete Instrumente gegenüber, die bei Nachfrageausfällen anstehen, wie etwa Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung, Rücknahme von Schichtsystemen, Vorziehen von Urlaub, Rücknahme von Aufträgen, das Aus-

---

intertemporalen Arbeitszeittransfer auch explizit eine Begrenzung des Ausgleichszeitraums umfassen.

laufen befristeter Arbeitsverträge, Abschluß von Aufhebungsverträgen, Nichtersatz von Personalfuktuation und von Pensionierungen.

Vorruhestandsregelungen als schlichte Maßnahme zur Umverteilung von Arbeit, die dann vonnöten sind, wenn betriebliche Qualifikationsanforderungen und derzeitige betriebliches Qualifikationsangebot nicht vereinbar sind, sind zwar nicht als Flexibilisierungsstrategie zu interpretieren. Behandelt werden sie im folgenden aufgrund ihrer Verbindung zum Bereich qualifikatorischer Flexibilität. Darüber hinaus gewinnen sie dann erheblich an Bedeutung, wenn die Perspektive zufälliger temporärer Nachfrageschwankungen erweitert wird, und Untersuchungen integriert werden, die den Übergang zu dauerhaften Absatz- und Produktivitätsverlagerungen thematisieren.

## 2.1 Arbeitszeitkonten

Das Instrument Arbeitszeitkonten repräsentiert die Kombination betrieblicher Erfordernisse an die Verteilung der Arbeitszeit über mehrere Perioden mit dem Mitarbeiterwunsch nach Beschäftigungssicherheit. Jedes Arbeitszeitkonto wird durch vier Elemente genau beschrieben: a) tariflich oder betrieblich vereinbarte (Soll-) Arbeitszeit: um diesen Durchschnittswert darf die tatsächliche geleistete Arbeitszeit schwanken, b) Schwankungsbreite: sie legt den Betrag der maximal zulässigen Abweichung zwischen vereinbarter Arbeitszeit und geleisteter Arbeitszeit fest (in der Praxis finden sich sowohl Regelungen, die Ober- und Untergrenzen auf wöchentlicher oder monatlicher Basis festlegen, als auch Vereinbarungen, die Höchstgrenzen der täglichen Arbeitszeit definieren), c) Ausgleichszeitraum: dieser mißt den Zeithorizont des Kontos, d.h. den Zeitraum, in dem die vereinbarte Arbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muß<sup>2</sup>. Für jede Arbeitskraft wird ein eigenes Konto geführt, das dieser d) Beschäftigungsgarantie für den Zeitraum der Gültigkeit der getroffenen Vereinbarungen ausspricht.

Unsicherheiten auf Produktmärkten, die sich als temporäre Schwankungen der Produktnachfrage realisieren, lassen sich in Arbeitszeitkonten — gemessen an laufenden Entgeltzahlungen — nahezu kostenneutral imitieren: Einerseits entfallen Mehrarbeitszuschläge in Zeiten höherer Nachfrage. Andererseits läßt sich die Verringerung von Deckungsbeiträgen vermeiden, die üblicherweise mit Nachfrageausfall, also Unterauslastung einhergeht. Zu berücksichtigen sind bei der Beurteilung von Kontenmodellen jedoch Kosten der Einführung von Zeitkonten (Verhandlungen/ Abstimmungem im Vorfeld und die eigentliche Einrichtung des Modells) sowie Kosten beim Aufbau entsprechender innerbetrieblicher Informationssysteme. Ebenso fallen Aufwendungen für die EDV-technische Erfassung und Pflege des Konten-Systems ins Gewicht.

Die Überlegungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß diese Flexibilisierungsstrategie vornehmlich Fixkosten verursacht, mithin keinen Einfluß auf das betriebliche Optimierungsverhalten nimmt, so daß das gewinnmaximierende Produktionsprogramm unter Unsicherheit und Adaption nicht von demjenigen unter Sicherheit abweicht. Arbeitszeitkonten beinhalten also die

---

<sup>2</sup>Die Mehrzahl der in Betriebsvereinbarungen geregelten Kontenmodelle wird als Einjahres- oder Zweijahresmodell geführt (vgl. z.B. Lindecke/Lehndorff (1997), deren Datenbasis in drei von vier Fällen einen Ausgleichszeitraum von 12 Monaten vorsieht). Vergleichszahlen sind dem Hannoveraner Firmenpanel (Brand et al. (1998)) zu entnehmen. Dort praktiziert die Hälfte der betroffenen Betriebe Einjahresmodelle.

wiederholt angemahnte Planungssicherheit für Unternehmungen (z.B. SVR (1999)) und dienen daher der dauerhaften Sicherung bzw. Stabilisierung von Beschäftigung. Die Zeitkonten selbst lassen sich als "natürliche" Ausprägung von Strategien interpretieren, die in Nachverhandlungsspielen (ex post) Effizienz sequentieller Spotverträge implementieren (Rey/Salanie (1990)) und somit Nachverhandlungsstabilität sowie Spot-Implementierbarkeit in der Definition von Chiapori et al. (1994).

Dieses Ergebnis impliziert, daß nicht nur die Einrichtung von Arbeitszeitkonten für Mitarbeiter und Unternehmung von Vorteil ist, sondern auch, daß diese Form der Flexibilisierung — unter der Voraussetzung, daß die Mitarbeiter hinreichend über die Auftragslage im Bilde sind — langfristig optimale Lösungen generiert. Letztere lassen sich über die periodenweise Fortschreibung von Kontenmodellen erreichen, können also beispielsweise auf jährlichen Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit basieren. Offensichtlich ist dabei, daß es eines gemeinsamen Vorgehens von Unternehmens- und Mitarbeitervertretung bedarf.

Wie Arbeitszeitguthaben lassen sich Überstunden interpretieren, die stets in Freizeit ausgeglichen werden. In diesem Kontext werden gelegentlich Auffassungen vertreten, die umgekehrte Kausalitäten zum Ausgang nehmen, zumindest aber einer anderen Zielsetzung der Arbeitszeitflexibilisierung folgen. Die Einrichtung von Arbeitszeitkonten wird als Reaktion auf verordneten Überstundenabbau begriffen: Zeitkonten werden "als funktionales Äquivalent zu Überstunden" definiert, bei dem auf "Zuschlags- und Begründungspflicht" verzichtet werden kann (Groß/ Munz/ Seifert (1999, 508f)), das Flexibilitätspotential aber gewahrt bleibt. Zudem vermutet man ein enormes Produktivitätspotential, das durch die auftragsgerechte Verteilung der Arbeitszeiten erschlossen werden kann.

## 2.2 Überstunden

Der Auf- und Abbau von Überstunden ist mit verschiedenen Unsicherheiten und Kosten verbunden. Überstunden können beispielsweise personengebunden oder schichtgebunden vereinbart werden. Sie gehen mit u.U. mehrwöchigen Ankündigungsfristen einher oder können bereits am Folgetag einberufen werden. Stets ist eine Absprache mit den betroffenen Arbeitnehmern bzw. mit dem Betriebsrat erforderlich.

Abstimmungsregeln sind betriebsspezifischer Natur oder basieren auf tarifvertraglichen Bestimmungen. Gleiches gilt für die Vereinbarung von Überstundenzuschlägen. Daher ist die angestrebte Anpassungsflexibilität begrenzt. Auf der Kostenseite stehen sowohl Entlohnungszuschläge als auch Verhandlungs- und Durchführungskosten zu Buche. Deren Summe übersteigt die Kosten der Einrichtung und Pflege von Zeitkonten-Modellen mit Sicherheit und nimmt zudem mit steigendem Produktionsvolumen zu.

Sieht man einmal von der kurzfristigen Notwendigkeit von Arbeitszeittransfers ab, so zeigen empirische Befunde, daß Überstunden ein dauerhaftes Phänomen sind. Hierfür sind unterschiedliche Gründe denkbar. Werden die Ergebnisse auf betrieblicher Ebene ausgewiesen, so mag der Einsatz von Überstunden über die unterschiedlichen Bereiche und Abteilungen deutlich variieren, was dem temporären Charakter für eine spezifische Abteilung nicht entgegensteht. Denkbar ist aber auch, daß qualifikatorische Engpässe und bestimmte Formen der Anpassungskosten der Be-

schäftigung das unternehmerische Optimierungsproblem unter Nebenbedingungen dahingehend determinieren, daß die dauerhafte Abweichung von der Normalarbeitszeit der Lösung des unternehmerischen Maximierungsproblems entspricht.

Wendet man sich vor diesem Hintergrund Überlegungen zu, die Forderungen nach "gesetzlich verordneten" Begrenzungen von Überstunden diskutierten, so sind verschiedene Aspekte zu bedenken, die den Abbau von Überstunden begleiten und das Argument der beschäftigungsfördernden Wirkung bezweifeln lassen oder zumindest erheblich relativieren. Zunächst ist zu erwarten, daß Betriebe sich alternativen Flexibilisierungsinstrumenten wie Arbeitszeitkonten vermehrt zuwenden (s. oben). Darüber hinaus ist zu vermuten, daß die ursprüngliche, d.h. kurzfristige Ausrichtung derartiger Strategien ausgeweitet werden muß, wenn sich Überstunden auf ganz spezifische Personengruppen konzentrieren.

Gehen Betriebe beispielsweise davon aus, daß die zukünftige Gesetzeslage Obergrenzen für die Zahl der Überstunden festschreiben wird, so ist es aus betrieblicher Sicht sinnvoll, einen möglichst langen Ausgleichszeitraum in Arbeitszeitkonten zu vereinbaren. Spielt man diesen Gedanken weiter, beinhalten obige Regulierungen kontraproduktive Anreize, denn ergänzende Strategien zur kurzfristigen Flexibilisierung, die der Verringerung von Nachfrageunsicherheiten dienen, verlieren unter Kostenerwägungen an Attraktivität. Letztlich resultieren gesellschaftlich suboptimale Lösungen, wenn Maßnahmen wie eine gezielte Marktbeobachtung, die Pflege von Kundenbeziehungen oder die Betonung von Qualitätsaspekten vernachlässigt werden.

Geht man weiterhin davon aus, daß nicht alle Mitarbeiter im selben Ausmaß von Überstunden betroffen sind, sondern einige wenige Beschäftigte mit besonders knappen Qualifikationen "Berge" von Überstunden vor sich herschieben, so ist andererseits zu erwarten, daß alternative Regelungen gefunden werden, die eine Umwandlung umfangreicher Arbeitszeitguthaben in andere individuen-spezifische Formen vorsehen (Sabbaticals, Fondlösungen zur betrieblichen Altersversorgung). D.h. eine — gemessen an der Mitarbeiterzahl — beschäftigungswirksame Gesetzesgrundlage zur Eindämmung von Überstunden hätte ebenfalls Verordnungen zu enthalten, die Flexibilität an anderer Stelle ausschließt und statt dessen Neueinstellungen vorschreibt. Sieht man einmal davon ab, daß derartiges suboptimales Verhalten auf Unternehmensseite implizieren würde, sprechen nicht zuletzt Komplementaritätsargumente gegen die Hypothese, erzwungene Überstundenverringerung übe expansive Beschäftigungseffekte aus. Im Gegenteil: sind alternative Möglichkeiten intertemporaler Arbeitszeitverschiebungen ausgeschlossen, oder stehen sie nur sehr begrenzt zur Verfügung, so sinkt die Nachfrage nach Arbeitsplätzen (und damit nach potentiellen Bewerbern), die komplementär zu Arbeitsplätzen sind, die mit Beschäftigten besetzt sind, die ein hohes Maß an Überstunden leisten.

### **2.3 Kurzarbeit**

Dieses Instrument beinhaltet die (temporäre) Anpassung der Arbeitsnachfrage nach unten (Unterauslastung des Produktionsfaktors Arbeit). Der Arbeitsausfall ist dem Arbeitsamt schriftlich anzuzeigen. Die Gewährung von Kurzarbeitergeld (KAG) ist zu beantragen und an bestimmte Voraussetzungen gebunden (§§ 169 – 173 SGB III). Tarif- und einzelvertragliche Regelungen (z.B. Ankündigungsfristen) finden stets ergänzend Anwendung (z.B. die Aufstockung von KAG).

Gemäß SGB (vgl. Bundesanstalt für Arbeit (1999)) kann der Regelungsfall nur dann eintreten, wenn ein *erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall* vorliegt, der (i) auf "wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis" beruht, zudem (ii) vorübergehend auftritt, darüber hinaus (iii) auch unter Nutzung bestehender Arbeitszeitflexibilisierung unvermeidbar ist sowie (iv) im Anspruchszeitraum (jeweiliger Kalendermonat) "mindestens ein Drittel der in dem Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer von einem Entgeltausfall von jeweils mehr als zehn Prozent ihres monatlichen Bruttoentgelts betroffen sind".

Die gesetzlichen Regelungen sehen demnach eine Anpassungshierarchie vor, in der z.B. — soweit sie bereits bestehen — Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung zur Vermeidung von Kurzarbeit einzusetzen sind. Die Einrichtung von Arbeitszeitkonten oder vergleichbaren betrieblichen Institutionen zur Vermeidung von Kurzarbeit wird jedoch nicht verlangt. Vor diesem Hintergrund müssen die Beschäftigten mögliche Eigenschaften langfristiger Varianten von Beschäftigungsstabilisierung durch Arbeitszeitflexibilisierung, also Lebens–Arbeitszeitkonten, sehr genau abwägen. Erstens ist unsicher, ob langfristige Konten wichtige Ziele — etwa vorgezogener Ruhestand bei positiven beschäftigungspolitischen Rückkoppelungen — weiterhin anstreben können, da zitierte Regelungen darauf abzielen, typische für Kurzarbeit ursächliche Faktoren wie etwa höhere Gewalt oder unvorhersehbare Streiks in Zulieferbetrieben/–staaten über vorhandene Arbeitszeitkonten auszugleichen. Grundsätzlich gilt: Je langfristiger der Zeithorizont für Arbeitszeitkredite ausfällt, umso wahrscheinlicher ist es, daß Mitarbeiter ihren Betrieb de facto gegen diese Risiken versichern. Eine strenge Gesetzesauslegung beinhaltet demnach die a priori Unglaubwürdigkeit von Lebensarbeitszeitkonten, soweit diese vollkommen flexibel gehandhabt werden, d.h. keinen Höchstbetrag von (jährlichen) Plus– bzw. Minusstunden vorsehen<sup>3</sup>. In solchen Fällen kann sich das Unternehmen — selbst bei bestem Willen — nicht glaubhaft auf die Einhaltung der im Zusammenhang mit den Konten getroffenen Vereinbarungen zu Flexibilität und Beschäftigungssicherung verpflichten. Dieses Ergebnis beruht auf theoretischen Arbeiten zur Selbstbindung und Nachverhandlungsstabilität (z.B. Dewatripont (1988), Rey/Salanie (1990)).

Abhilfe schaffen in diesem Zusammenhang innovative betriebliche Lösungen wie Zeitwertpapiere, die es erlauben, Arbeitszeitboni nach bestimmten, a priori festgelegten Fristen in monetäre Äquivalente umzuwandeln. Wie in obiger Literatur gefordert, fußt diese Lösung auf Verträgen, die zum einen mit Dritten bzw. mit einer externen Instanz abgeschlossen werden und zum anderen wohlbestimmte Garantien für die ursprünglichen Vertragspartner enthalten, und zwar für den Fall des Scheiterns der getroffenen Vereinbarungen: Die mit Zeitwertpapieren verbundenen Fondlösungen beinhalten Nominalwertgarantien und sie bedienen sich einer externen Instanz (Banken), welche am Kapitalmarkt tätig wird. Auf diese Weise gelingt es der Unternehmung, ihre Glaubwürdigkeit in langfristigen Verträgen wiederherzustellen (*Third-Party-Enforcement*, Dewatripont (1988)).

Aus Mitarbeitersicht beinhalten Lebens–Arbeitszeitkonten, soweit ausschließlich Zeiten saldiert werden, darüber hinaus die Gefahr, daß Unternehmen Moral–Hazard–Verhalten an den Tag le-

---

<sup>3</sup>So verwundert es wenig, daß sich die Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen auf Ausgleichszeiträume von 12 Monaten bezieht (s. Lindecke/Lehdorff (1997)) und erweiterte Zeithorizonte ggf. über Monetarisierung dargestellt werden, insbesondere dann, wenn sie personenbezogen sind (Umwandlung in bezahlte Überstunden, Altersteilzeit, Fondlösungen, etc.).

gen: Die Tatsache, daß sämtliche Arbeitszeitguthaben abgebaut sein müssen, bevor Kurzarbeit beantragt werden kann, läßt Mitnahmeeffekte attraktiv erscheinen. So könnte eine scheinbar erfolgreiche Unternehmensstrategie lauten, möglichst häufig Bedarf an Kurzarbeit "zu propagieren", um Arbeitszeitguthaben der Mitarbeiter — beispielsweise aus Phasen positiver Nachfrageschocks bzw. konjunktureller Hochs — kostengünstig abzubauen. So spiegeln Zeiten, in denen ohnehin Wartungsarbeiten anstehen, Umrüstungen geplant sind oder Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt werden sollen, denkbare Situationen wider, in denen Moral-Hazard-Verhalten aus betrieblicher Sicht sinnvoll erscheinen mag. Im Ergebnis resultieren daraus ein insgesamt geringeres Beschäftigungsniveau und ein niedrigeres betriebliches Lohnniveau als im Referenzfall ehrlichen Verhaltens.

Auch in diesem zweiten Fall stellen sich Zeitwertpapiere als vorteilhaft dar, da sie "unternehmerische Ehrlichkeit" fördern. Versuchen Betriebe trotz allem, beschriebene Mitnahmeeffekte abzuschöpfen, so lassen sich diese allenfalls kurzfristig realisieren: Die Reputation von Moral-Hazard-Betrieben leidet. D.h. jene Betriebe sind gezwungen, Arbeitszeitflexibilisierung nach kurzer Zeit wieder aufzugeben, können somit auch nicht das Adaptionsvermögen aus Flexibilisierung nutzen, das durch die Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage erzielt wird.

Punkt (iv) der obigen Ausführungen läßt sich im Großen und Ganzen so interpretieren, daß die Kapazitätsauslastung — gemessen am Bruttoentgelt — unter 60 % sinken muß, damit der entsprechende Teil der Entgeltzahlungen von der Bundesanstalt für Arbeit übernommen werden kann. Allerdings ist — ebenfalls bei einer strikten Auslegung — das primäre Ziel von Kurzarbeit, nämlich den Verlust betriebsspezifischen Humankapitals abzuwenden, nicht ohne weiteres gewährleistet; denn eine Vermittlung des "Kurzarbeitenden" in Arbeit ist stets der Rückkehr in den betroffenen Betrieb vorzuziehen.

Mit der Antragstellung (Glaubhaftmachung des Vorliegens der Anspruchsvoraussetzungen unter Einreichung der erforderlichen Unterlagen wie etwa *Arbeitsplan* und *Vereinbarung mit dem Betriebsrat*) sind Kosten verbunden. Darüber hinaus fallen bei der Einarbeitung tarifvertraglicher Bestimmungen, der Erstellung entsprechender Kurzarbeitsleitfäden sowie durch die Durchführung der erforderlichen Abstimmung mit der Arbeitnehmer-Vertretung erhebliche Kosten an. Nicht zuletzt sieht die Gesetzesgrundlage vor, der Betrieb solle Zeiten des Arbeitsausfalls zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für die betroffenen Arbeitnehmer nutzen.

## **2.4 Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten: Schichtarbeit, Teilzeitarbeit**

Mit Einrichtung, Auf- und Abbau von Schichtsystemen gehen hohe Transaktionskosten einher, die sich nicht auf den Faktor Arbeit beschränken, sondern weitere Elemente umfassen. Zu nennen sind hier steigende Aufwendungen im Rahmen der Laufzeitplanung, Wartung des Maschinenparks u.ä.. Sieht man von expliziter Reorganisation ab, so ist grundsätzlich eher mit einer Ausweitung der Betriebszeit zu rechnen als mit einer Rücknahme von Schichten, so daß das Flexibilitätspotential dieser Maßnahme klaren Grenzen unterworfen ist. Reagibler, allerdings auch kostenintensiver sind Sonderschichten.

Auf das Flexibilitätspotential von Teilzeitarbeit wird zwar wiederholt verwiesen (so Bellmann et al.

(1996), Kohler/ Spitznagel (1995)), es ist jedoch nicht ersichtlich, warum dies besonders groß sein sollte. Mit Teilzeitbeschäftigung wäre nur dann ein größeres Maß an Flexibilität verbunden als mit Vollzeitbeschäftigung, wenn Teilzeitbeschäftigte über die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit deutliche Variationen der geleisteten Arbeitszeit aufweisen, die zudem die vergleichbare Variation für Vollzeitbeschäftigte übersteigt. Transaktionskostentheoretische Argumente sprechen gegen diese Vermutung, es sei denn, Mitarbeiter mit verringerter Stundenzahl vereinbarten bereits zu Beginn der Beschäftigungsbeziehung Arbeitszeit-Korridore. Die relative Häufigkeit letztgenannter Vertragskonstrukte unter allen Teilzeitverträgen dürfte jedoch äußerst gering sein. Insbesondere besteht kein Anlaß zu der Prognose, selbiger Anteil liege über demjenigen im Vollzeitsegment.

Zwar fallen für Teilzeitbeschäftigte definitionsgemäß keine Mehrarbeitszuschläge an, es finden sich aber weder auf Individualdatenbasis noch auf Betriebsdatenbasis empirische Belege für die Hypothese, die durchschnittliche Überstundenzahl im Teilzeitsegment übersteige diejenige aus dem Vollzeitsegment. Gleiches betrifft die Variation der Zahl der durchschnittlich gearbeiteten Stunden eines Teilzeitbeschäftigten im Zeitablauf.

## **2.5 Kombination von Stamm- und Randbelegschaften**

Unter dieser Flexibilisierungsstrategie der Beschäftigung seien an dieser Stelle die folgenden Maßnahmen zusammengefaßt: Befristung von Arbeitsverhältnissen, Fremdvergabe, Einsatz von Ausleihkräften, Zeitarbeit und Arbeitnehmerüberlassung.

Um befristete Arbeitsverträge unter Wahrung von Rückführbarkeit und Reagibilität einsetzen zu können, ist die zufällige Übereinstimmung zwischen Nachfrageschwankungen und Vertragsabschluß resp. -ablauf erforderlich. Die Strategie, Teile des Schwankungsrisikos über Randbelegschaften zu absorbieren, verliert unter Kostenaspekten dadurch an Attraktivität, daß die "Bezahlung von Leerzeiten" während der Beschäftigungsdauer von Randbelegschaften sich nicht unterbinden läßt. Somit ist zu erwarten, daß die Wahl der Belegschaftsgröße unter dem langfristig optimalen Niveau liegt (vgl. Nickell (1978), Kölling (1998)). Auch im Hinblick auf Produktionseffizienz scheint diese Lösung unterlegen, da Investitionen in Aus- und Weiterbildung, insbesondere in betriebsspezifisches Humankapital unterbleiben, wenn die erwartete Betriebszugehörigkeitsdauer mit der für eine Amortisation der Investitionskosten erforderlichen verglichen wird.

D.h. Randbelegschaften werden sich, wenn überhaupt, auf den Bereich der An-/Ungelernten konzentrieren. Bei Leiharbeitern dürfte die Differenz zwischen Arbeitskosten und ausbezahlter Entlohnung noch deutlich über der vergleichbaren für Betriebsangehörige liegen. Denn auf der einen Seite sind entsprechende Entgelte an die Zeitarbeitsfirma zu berücksichtigen, auf der anderen Seite zeigt die betriebliche Praxis, daß sich ein Entlohnungsniveau für diese Arbeitnehmer nicht durchsetzen läßt, das erheblich unter dem von Betriebsangehörigen liegt. Gewerkschaftliches Engagement zur Gleichbehandlung steht derartigen Bestrebungen entgegen. Daher darf das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung lediglich als eine sehr kurzfristige (und kostenintensive) Variante der Beschäftigungsflexibilisierung gelten.

Last not least ist durch die gegenwärtigen Tendenzen der industriellen Beziehungen das Flexibilitätspotential von Befristungen grundsätzlich zu bezweifeln, zumindest aber mit erheblicher Unsicherheit behaftet. Stehen die Alternativen "Übernahme in unbefristete Beschäftigung" vs.

”Erlöschen des Arbeitsvertrags zum befristeten Termin” zur Disposition, so zeigen die jüngeren Erfahrungen ein hohes Maß an innerbetrieblichen Verhandlungs- und Anpassungskosten, da die Vertretung der Mitarbeiter oftmals bestrebt ist, auf eine Verwirklichung der ersten Alternative zu drängen.

Eine Rückführung von Fremdvergabe ist zwar relativ einfach möglich, wenn man an Nicht-Wiedervergabe von Aufträgen denkt. Als Flexibilisierungsmaßnahme ist Fremdvergabe von Aufträgen jedoch vornehmlich bei einer unerwartet hohen Produktnachfrage geeignet bzw. auf Zuliefermärkten, die einen hohen Wettbewerbsgrad aufweisen. Auftragsrücknahme im gegenläufigen Fall kontraktiver Tendenzen scheitert oftmals an langfristigen Lieferantenbeziehungen, die aus Qualitätsaspekten heraus sinnvoll sind. Nicht selten führen letztere zu Marktformen des Monopsons oder zu bilateralen Monopolen.

## 2.6 Einstellungen/ Entlassungen

Hierunter seien unbefristete Einstellungen und Entlassungen verstanden. Während temporäre Entlassungen sich mit *Kurzarbeit* vergleichen ließen, wurden temporäre Einstellungen unter dem Stichwort *Befristung von Arbeitsverhältnissen* behandelt. Bei Personalabgängen sind stets arbeits- und sozialrechtlich bedingte Kosten zu bedenken, welche eine Nutzung von arbeitgeberseitigen Kündigungen als Anpassungsinstrument mitunter schlichtweg unmöglich machen. Betriebliche Regelungen untermauern dies. Sieht man von Machbarkeitsproblemen ab, so beinhaltet die Entlassung von Mitarbeitern in  $t$  stets den Verlust des akkumulierten spezifischen Humankapitals und es ist nicht klar, ob (ggf.) in  $t + 1$  dasselbe Humankapital-Niveau erneut rekrutiert werden kann. Darüber hinaus ist Labour-Turnover in jedem einzelnen Fall mit Anbahnungs- und Abschlußkosten verbunden, die bei kontinuierlicher Beschäftigung entfallen.

## 2.7 Vorruhestand

Dieses Instrument greift nur dann, wenn die vorgesehenen Mitarbeiter den Anforderungen an das betriebliche Qualifikationsprofil nicht mehr genügen können, während potentielle Bewerber über die gewünschten Humankapitalvoraussetzungen verfügen. Beruft man sich auf den Ansatz steigender Alters-Einkommens-Profile (Lazear (1979, 1981)), die anstelle von Bonding-Verträgen beobachtet werden, so ist auch für dieses Instrument ein Scheitern im Rahmen der industriellen Beziehungen wahrscheinlich, wenn nicht die Umverteilung von Arbeit als beschäftigungsfördernde Maßnahme jüngerer Arbeitsanbieter im Vordergrund steht.

In jedem Fall ist zu erwarten, daß die Vereinbarungen zum Vorruhestand durch erheblichen Zeitbedarf gekennzeichnet sind. Darüber hinaus muß bedacht werden, daß entsprechende Regelungen üblicherweise auf dem Zusammenspiel mit Erwerbslosigkeit der Vorruheständler beruhen, so daß die betrieblichen Kosten von Vorruhestands-Regelungen deren tatsächliche Kosten bei weitem unterschätzen. Hilfe im Umgang mit temporären Nachfrageschwankungen leistet dieses Instrument ohnehin nur dann, wenn das Flexibilitätsinstrument der Wahl *qualifikatorische Flexibilität* lautet, letztere im Mitarbeiterpool jedoch weder vorhanden noch durch Weiterbildung erlangt werden kann. Zwar können obige Regelungen aus betrieblicher Sicht an Attraktivität gewinnen, wenn die

genannten beschäftigungspolitischen Ziele im Vordergrund stehen, da bei der Einstellung eines Nachfolgers ein Teil der Kosten vom Staat übernommen wird. Aus theoretischer Sicht scheinen Ansätze wie Zeitwertpapiere jedoch überlegen, insbesondere dann, wenn persistente Nachfrageschocks auftreten, wenngleich Erfahrungen auf breiter Basis noch nicht vorliegen.

## 2.8 Lohnkürzungen und Sozialpläne

Die explizite Verringerung des unter Wahrung von anreiztheoretischen Argumenten gezahlten — üblicherweise konstanten — Periodeneinkommens in Phasen geringer Nachfrage zieht negative Produktivitätseffekte nach sich. Die Anreizkompatibilitätsbedingung ist verletzt. Lohnkürzungen sind kein geeignetes Anpassungsinstrument, es sei denn die Beschäftigten bieten dieses freiwillig an. Letzteres ist allenfalls dann vorstellbar, wenn die Unternehmensexistenz bereits ernsthaft bedroht ist.

Diese extrem teure Variante des Sozialplans kommt ebenfalls primär bei dauerhaften Nachfrageverlagerungen in Betracht, und auch nur dann, wenn bereits erheblicher Reorganisationsbedarf besteht. In diesem Fall entbehrt die bislang getroffene Annahme über die Risikoneigung der Unternehmung ihrer inhaltlichen Grundlage. Alternative Präferenzordnungen sind hier plausibler. Deren Gestalt variiert mit der Einschätzung des Insolvenzrisikos: Der Extremfall wird durch eine lexikographische Präferenzordnung beschrieben. Alternativ könnte man aus der Gewinnfunktion eine unternehmerische Nutzenfunktion ableiten, die Risikoaversion im unteren Ergebnisbereich beinhaltet, dann einen risikoneutralen Bereich durchläuft, um im Ereignisraum hoher Gewinne Risikofreude zu integrieren. Diese Nutzenfunktion repräsentiert also im mittleren Bereich "normaler Umstände" die üblicherweise postulierten Zusammenhänge. Dieser Gedankengang verdeutlicht, daß die Alternative Sozialplan eher unter dem Stichwort Unternehmensexistenz zu diskutieren ist als unter dem Stichwort Unternehmensflexibilität. Zudem erzwingen die gesetzlichen und tarifvertraglichen Schutzbestimmungen, daß vornehmlich diejenigen Mitarbeiter aus Sozialplänen "profitieren", deren Flexibilitätspotential — zumindest a priori — erheblich eingeschränkt ist.

Hieran anknüpfend ist zu bemerken, daß das Insolvenzrisiko in Arbeitszeitkonten generell nicht geregelt ist. Im Konkursfall verfallen Arbeitszeitguthaben (und Defizite), und zwar zusätzlich zum Verlust des Arbeitsplatzes. Beide Argumente verdeutlichen die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit ergänzender Maßnahmen zur Gewinnstabilisierung.

## 2.9 Preispolitik

Unter Preispolitik sei folgendes Vorgehen subsumiert: Das Produkt  $Q$ , dessen Herstellungsmenge laut optimalem Produktionsprogramm  $Q^*$  beträgt, wird zu einem Stückpreis von  $p$  angeboten. Weicht die von den Konsumenten zu  $p$  bekundete Nachfrage  $Q_M = Q^* + \Delta q$  hiervon ab, so wird auf die realisierte Nachfrage(funktion)  $P(Q + \Delta q)$  rückgeschlossen. Dieser Funktion ist dann der preispolitisch angepaßte Preis  $p^{pp}$  zu entnehmen, der entweder über oder unter dem Preis bei Nachfragesicherheit  $p$  liegt, je nachdem, ob  $\Delta q$  positiv (Nachfrageschub) oder negativ (Nachfrageeinbußen) ausfällt.

Erwartete Umsatzeffekte preispolitischer Maßnahmen und — ggf. — Kostenwirkungen setzen sich aus unterschiedlichen Teilerwartungswerten zusammen, die mit den drei alternativen Realisationsformen der Nachfrageunsicherheit (positive, negative Nachfrageschocks, keine Abweichungen) korrespondieren. Der potentielle Erfolg von Preispolitik variiert mit der "allgemeinen" Gestalt der Preis–Absatzfunktion auf den entsprechenden Gütermärkten, mit der Streuung dieser Funktion um ihren Erwartungswert, d.h. dem Grad der Unsicherheit sowie mit der Gestalt der Grenzkostenfunktion. Im behandelten Modell ist beispielsweise zu beachten, daß die Differenz zwischen Preis und Grenzkosten von entscheidender Bedeutung dafür ist, wie groß die Nachfrageunsicherheit maximal ausfallen darf, ohne daß der Preis, den Konsumenten bereit sind zu entrichten, den Prohibitivpreis der realisierten Nachfragefunktion übersteigt. Dann nämlich ist eine Quantifizierung der Abweichungen zwischen nachgefragtem und realisiertem Produktionsprogramm nicht möglich (Linksverschiebung der Nachfrage) nicht möglich. D.h. aus der beobachteten Produktnachfrage (sie beträgt 0) kann nicht auf die gültige Nachfragefunktion rückgeschlossen werden. In derartigen Spezialfällen kann die Höhe von Preisnachlässen, die den Absatz der produzierten Gütermenge garantieren, nicht bestimmt werden bzw. es bedarf weiterer Anpassungsmechanismen. Denkbar ist hier, als einen ersten Anhaltspunkt Informationen der Verteilung der Nachfrage zu verwenden, d.h. auf die erwartete Streuung zurückzugreifen und die Preisforderungen dementsprechend nach unten zu korrigieren. Die Forschungslücke in diesem Bereich ist allerdings recht groß: Szenarien, in denen bereits die Grenzkosten den Prohibitivpreis realisierter Nachfragefunktionen übersteigen, sind ähnlich wenig erforscht wie Verhaltensweisen, die zur Verlustminimierung eingesetzt werden. Gerade die Kenntnis letzterer Maßnahmen ist aber erforderlich, wenn Handlungsempfehlungen unter Nachfrageunsicherheit für Betriebe mit relativ niedrigen Umsatzrenditen ausgesprochen werden sollen.

Für positive Nachfrageschocks kann zwar die Höhe des Preisaufschlags bestimmt werden, der mit der Nachfragerealisation korrespondiert. Die so konstruierte Preis–Mengen–Kombination ist jedoch suboptimal. Anders als unter der Flexibilisierungsstrategie Arbeitszeitkonten stimmen Produktionsprogramm und die Wahl des gewinnmaximierenden Preises unter Sicherheit nicht mehr mit den entsprechenden Entscheidungen unter Unsicherheit überein. Dem unternehmerischen Optimierungskalkül würde unter Preispolitik vielmehr eine kurzfristige Ausweitung der Produktion entsprechen. D.h. es ist äußerst wahrscheinlich, daß Überstunden (bzw. Sonderschichten oder temporären Einstellungen) nachgefragt werden. Darüber hinaus wird der Produktpreis nach oben angepaßt. Das betrachtete Modell prognostiziert somit Komplementaritäten zwischen der absatzpolitischen Maßnahme Preispolitik auf der einen Seite und der personalpolitischen Maßnahme Überstunden auf der anderen Seite.

Preispolitische Maßnahmen dürfen dann nicht als eine Anpassungsstrategie erster Wahl gelten, wenn die Motivationsgestaltung der Mitarbeiter im wesentlichen auf Rentsharing–Argumenten aufbaut. In diesem Fall partizipieren die Beschäftigten am Erfolg ihres Unternehmens, da ihnen ein höheres Einkommen ausbezahlt wird als marktüblich oder tariflich vereinbart. In aller Regel sind derartige Anreizsysteme mit dem Aufbau von innerbetrieblichen industriellen Beziehungen verbunden, die durch ein hohes Maß an Mitspracherecht der Mitarbeitervertretung gekennzeichnet sind (Slichter (1950), Carruth/ Oswald (1989)). Es liegt nahe, daß unter diesen Voraussetzungen alternativen Maßnahmen der Vorzug gegeben wird, die auf der *absatzpolitischen* Seite ansetzen. Beispielsweise versprechen Zeitmanagement, Service– und Qualitätsstrategien oder die bewuß-

te Pflege größeren Erfolg, so daß auf das Instrument der Preisnachlässe verzichtet werden kann. Ebenfalls bieten sich Arbeitszeitkonten in diesem Zusammenhang an. Die Faktoren, die verantwortlich für das Niveau der Arbeitslosigkeit sind, welches aus anreiztheoretischen Erwägungen heraus als gleichgewichtig gelten kann, sind ebenfalls von Bedeutung für die Attraktivität preispolitischer Maßnahmen. Ausschlaggebend ist dabei das relative Gewicht dieser effizienzlohntheoretischen Faktoren im Vergleich zur nachgelagerten Beschäftigungslotterie, die die durch die Nachfrageschwankungen induzierte Entlassungsgefahr birgt. Im Ergebnis impliziert dieses Argument, daß der Gestaltungsspielraum preispolitischer Maßnahmen entscheidend eingeschränkt sein kann. In welchem Maße dieses der Fall ist, wird dadurch determiniert, ob sich die Gesamtwahrscheinlichkeit, von Arbeitslosigkeit betroffen zu sein, primär aus dem anreiztheoretischen Kalkül ableiten läßt oder ob die produktmarktbedingten Tatbestände von größerem Einfluß sind.

## 2.10 Qualifikatorische Flexibilität

Dieses Instrument umfaßt den Auf- und Ausbau von Mehrfachqualifikationen sowie die effiziente Allozierung der Teilqualifikationen gemäß der vorliegenden Nachfragebedingungen. Der Aufbau qualifikatorischer Flexibilität ist zwar grundsätzlich vorteilhaft (Carstensen (1999b)), verursacht allerdings Weiterbildungskosten und beinhaltet zunächst Produktivitätseinbußen durch Lernkurveneffekte (Pil/MacDuffie (1996)). Insofern sind Interdependenzen (Komplementaritäten) zwischen Arbeitszeitflexibilität, Mehrfachqualifikationen und betrieblicher Weiterbildung zu erwarten.

In bestimmten Situationen mag eine vielschichtige Vorgehensweise vonnöten sein, in der Maßnahmen wie Arbeitszeitkonten, Teamproduktion, Qualitätskontrolle, Lieferzeitoptimierung und Marktbeobachtung kombiniert werden müssen, um positive Systemeffekte nutzen zu können (Milgrom/Roberts (1995)). Mitunter läßt sich auch Personalabbau nicht vermeiden, wengleich das Ausmaß verringert werden kann.

## 3 Zusammenfassende Beurteilung

Arbeitszeitkonten sind nicht nur hinsichtlich der Kosten den alternativen Strategien überlegen, sie implizieren zudem, daß geplantes und nachgefragtes Produktionsprogramm infolge der Flexibilisierung ex post deckungsgleich sind. Absatzmarktinduzierte Gewinnschmälerungen lassen sich bei einer erwartungstreuen Einschätzung der Nachfragebedingungen egalisieren.

Die referierten Überlegungen legen die Vermutung nahe, daß in der unternehmerischen Praxis eine *Anpassungshierarchie* den größten Erfolg verspricht. Nachfrageschwankungen mit typischem White-noise-Charakter lassen sich durch Arbeitszeitkonten auffangen. Sind die Schwankungen nicht transitorischer Natur, handelt es sich etwa um dauerhafte, expansive Veränderungen auf Absatzmärkten, so beinhalten geeignete Anpassungsstrategien beispielsweise ein Wechselspiel aus Aufbau von Plusstunden, Überstunden, Erweiterung auf langfristige Zeitkonten, Einstellungen. Umgekehrt stünden bei kontraktiven Entwicklungen der Abbau von Überstunden und Sonderschichten, Vereinbarungen über Arbeitszeitverkürzungen, der Nichtersatz von Fluktuation und ggf. Entlassungen an. Das Gewicht der einzelnen Flexibilisierungsinstrumente variiert dabei mit

der Länge des in den Arbeitszeitkonten vereinbarten Ausgleichszeitraums und dem Grad der Unsicherheit auf den Absatzmärkten sowie deren wechselseitiger Abhängigkeit. Stets von Vorteil erweisen sich Investitionen in die qualifikatorische Flexibilität der Mitarbeiter, soweit entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen durch das betriebliche Finanzierungspotential dargestellt werden können.

Unter den gewählten Modellannahmen kann das Unternehmen den Mitarbeitern aufgrund von Arbeitszeitkonten glaubhafte Beschäftigungsgarantien geben, sie somit gegen den Verlust des Arbeitsplatzes versichern, der sonst bei Nachfrageausfall drohen würde. Vergleichbares ließe sich durch die Einführung von Lagerhaltung erzielen. Der Aufbau entsprechender Kapazitäten beinhaltet jedoch erhebliche Kosten. Insofern ist sicher, daß "Flexibilisierung" durch Lagerhaltung dem Instrument Arbeitszeitflexibilisierung deutlich unterlegen ist. Zudem gewinnt der Faktor Zeit zunehmend an Bedeutung. Während Arbeitszeitkonten und funktionale Flexibilität zu Zeitmanagement zielkonform sind, gilt dies nicht für Lagerhaltung.

Erfolgreich praktizierte Arbeitszeitkonten verfügen über die Eigenschaft, die Beschäftigten von arbeitsmarktpolitischen Konsequenzen abzuschotten, soweit diese aus temporären Absatzschwankungen resultieren. Insofern liegt diese Form der Arbeitszeitflexibilisierung im Interesse von Unternehmung *und* Mitarbeitern. Bei der Einrichtung von Arbeitszeitkonten sind stets institutionelle Hemmnisse zu berücksichtigen. Untersuchungen, die eindeutig belegen, ob das Argument der Beschäftigungs(ver)sicherung tatsächlich zutrifft, oder ob vielmehr der betriebliche Anreiz überwiegt, unter dem Deckmantel der Flexibilisierung eine Senkung des durchschnittlichen Stundenentgelts herbeizuführen, liegen bislang nicht vor. Insgesamt ist zu betonen, daß die Vorteilhaftigkeit von Arbeitszeitkonten auf Nachfrageunsicherheiten beruht, die sich über die Zeit ausgleichen, und zudem geeignete institutionelle Regelungen erfordert. Von besonderer Bedeutung ist in jedem Fall die frühzeitige, regelmäßige und substantielle Einbindung des Betriebsrats bzw. vergleichbarer Organe der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse zur Einführung, Pflege und Anpassung von Arbeitszeitkonten.

Darüber hinaus ist eine Ergänzung der diskutierten betrieblichen Flexibilisierungsstrategien der Beschäftigung um absatzstabilisierende Strategien sinnvoll. Hier sollten zukünftige Untersuchungen, besonderes Augenmerk auf Besonderheiten legen, die aus Absatzmärkten unterschiedlicher geographischer Dimension resultieren.

# Literaturverzeichnis

- Bauer, Th. und K.F. Zimmermann (1999)**, Overtime Work and Overtime Compensation in Germany, *Scottish Journal of Political Economy* 46, 419–436.
- Bellmann, L., H. Düll, J. Kühl, M. Lahner und U. Lehmann (1996)**, Flexibilität von Betrieben in Deutschland, *BeitrAb* 200, Nürnberg.
- Brand, R., V. Carstensen, K. Gerlach und T. Klodt (1998)**, Das Hannoveraner Firmenpanel — Eine Betriebsbefragung im Verarbeitenden Gewerbe Niedersachsens, in: K. Gerlach, O. Hübler und W. Meyer (Hg.), *Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen*, Campus Verlag, Frankfurt, 16–29.
- Bundesanstalt für Arbeit (1999)**, Merkblatt Kurzarbeitergeld/ Informationen für Arbeitgeber und Betriebsvertretungen, Nürnberg.
- Carstensen, V. (1999a)**, Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitflexibilisierung, Diskussionspapier Nr. 228 des FB Wirtschaftswissenschaften der Universität Hannover, Dezember.
- Carstensen, V. (1999b)**, Die Anreizwirkungen betrieblicher Qualifizierungspolitik, in: Frick, B., R. Neubäumer und W. Sesselmeier (Hg.), *Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen*, München, 147–170.
- Chiappori, P.–A., I. Macho, P. Rey und B. Salanie (1994)**, Repeated Moral Hazard: The Role of Memory, Commitment, and the Access to Credit Markets, *European Economic Review* 32, 1527–1553.
- Dewatripont, M. (1988)**, Commitment Through Renegotiation–Proof Contracts with Third Parties, *Review of Economic Studies* LV, 377–390.
- Fehr, E. und A. Falk (1999)**, Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market, *Journal of Political Economy* 107, 106–134.
- Groß, H., E. Munz und H. Seifert (1999)**, Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau?, *WSI Mitteilungen* 8/1998, 505–512.
- Kölling, A. (1998)**, Anpassungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Analyse der dynamischen Arbeitsnachfrage in der Bundesrepublik Deutschland, *BeitrAb* 217, Nürnberg.
- Kohler, H. und E. Spitznagel (1995)**, Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft und aus der Sicht von Arbeitnehmern und Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland, *MittAB* 28, 339–364.
- Lazear, E.P. (1979)**, Why is there Mandatory Retirement?, *Journal of Political Economy* 87, 1261–1264.
- Lazear, E.P. (1981)**, Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions, *American Economic Review* 71, 606–620.

- Lindecke, C. und S. Lehdorff (1997)**, Aktuelle Tendenzen flexibler Arbeitszeiten, WSI Mitteilungen 7/1997, 471–480.
- Milgrom, P. und J. Roberts (1995)**, Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization, in: Siebert, H. (Hg.), Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?, Tübingen, 232–258.
- Nickell, S. (1978)**, Fixed Costs, Employment and Labour Demand Over the Life Cycle, *Economica* 45, 329–345.
- OECD (1994)**, The OECD Jobs Study. Evidence and Explanations, Paris.
- OECD (1995)**, Flexible Working Time, Collective Bargaining and Government Intervention, Paris.
- Pil, F.K. und J.P. MacDuffie (1996)**, The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations* 35, 423–455.
- Rey, P. und B. Salanie (1990)**, Long-term, Short-term and Renegotiation: On the Value of Commitment in Contracting, *Econometrica* 58, 597–619. %item[Topkis, D.M. (1995),] Comparative Statics of the Firm, *Journal of Economic Theory* 67, 370–401.
- Weidinger, M. (1997)**, Schaffen oder reduzieren flexible Arbeitszeitmodelle Beschäftigung?, in: Sadowski, D. und K. Pull (1997, Hg.), Vorschläge jenseits der Lohnpolitik, Optionen für mehr Beschäftigung II, Campus Verlag, Frankfurt, 163–173.