

Ausgabe Nr. 17 / 22.11.2001

## In aller Kürze

➤ Mit den Vereinbarungen zur „Auto 5000 GmbH“ haben die Tarifparteien für Schlagzeilen gesorgt. Neben der konkreten Zusage, hierfür 3500 Arbeitslose einzustellen, dürfte dafür ein ausgefeiltes personalpolitisches Gesamtpaket verantwortlich sein.

➤ Angesichts der anhaltenden Beschäftigungsprobleme stellt sich die Frage nach dessen Übertragbarkeit und danach, ob insbesondere von flexiblen Arbeitszeitregelungen positive Beschäftigungseffekte zu erwarten sind.

➤ Hierzu werden betriebliche Rahmenbedingungen für eine nachweislich erfolgreiche Flexibilisierung der Arbeitszeiten genannt und ihre ökonomischen Vorteile belegt. Dabei schält sich die Kombination von flexiblen Arbeitszeiten mit dezentraler Organisation und gezielter Qualifizierung als besonders günstig heraus.

➤ Die Anwendung moderner Arbeitszeitmodelle in kleineren Betrieben kann durch Beratung gefördert werden.

➤ Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann – selbst in maßgeschneiderten Tarifmodellen wie bei VW – allerdings „nur“ die Personalkosten senken. Ob daraus auch ein Mehr an Beschäftigung wird, entscheidet letztlich die Nachfrage auf den Gütermärkten.

*Autor/in*

*Susanne Koch*

## Beispielhaft?

# Flexible Arbeitszeiten fördern Beschäftigung

*Der jüngste Tarifabschluss bei VW zur Auto 5000 GmbH belegt die Aktualität eines alten Themas*

„Lieber kürzer arbeiten, als lange arbeitslos?“ So hatte der Titel eines IAB-Kurzberichts (Teriet 1993) aus dem Jahr 1993 gefragt, als bei VW im Rahmen eines Tarifvertrags beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen als Mittel zur Vermeidung von Massenentlassungen vereinbart wurden. Das IAB plädierte damals dafür, die vielfältigen Möglichkeiten, die flexible Arbeitszeiten bieten, zur Sicherung von Beschäftigung zu nutzen.

Die Propagierung von intelligenten, flexiblen Arbeitszeitlösungen zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung, aber auch zur Verwirklichung von mehr Zeitsouveränität bei den Beschäftigten, hat bei IAB-Forschern eine lange Tradition (vgl. etwa Teriet 1976, 1983, Kleinhenz 1992, IAB-Agenda 1998). In der Fortsetzung dieser Tradition wird in diesem Beitrag untersucht, inwieweit der jüngste Tarifabschluss bei VW zur Auto 5000 GmbH, dessen tragender Bestandteil wiederum flexible Arbeitszeiten sind, wegweisenden Charakter haben kann.

Während es im Jahr 1993 um kürzere Arbeitszeiten ging, könnte die Frage im Jahr 2001 lauten „Lieber *flexibel* arbeiten, als weiter arbeitslos?“ Um zu ergründen, ob und wie der Erfolg bei VW sich auf die Gesamtwirtschaft übertragen lässt, werden zunächst empirisch auftretende Muster erfolgreicher Arbeitszeitflexibilisierungen dargestellt und ihre ökonomische Vorteilhaftigkeit begründet. Daran anschließend wird analysiert, welche Auswirkungen und Chancen für die Gesamtwirtschaft zu erwarten sind. Ebenfalls in der Tradition des IAB steht dabei die Erkenntnis, dass Arbeitszeitlösungen für die jeweiligen betrieblichen und individuellen Belange maßgeschneidert sein sollten, um wirklich erfolgreich zu sein. Dies bedeutet aber auch, dass Quantifizierungen der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungswirkungen unterbleiben müssen. Schließlich bedingt die

Konzentration auf den Arbeitszeitaspekt der Einigung, dass dieser Beitrag die Frage weitgehend ausklammert, welche Auswirkungen sich tarifrechtlich ergeben können.

## Der Tarifvertrag für die Auto 5000 GmbH

Hintergrund der Tarifvereinbarung ist, dass VW die Produktion eines neuen Fahrzeugtyps plant und Ende 1999 vorschlug, dieses Vorhaben außerhalb der herkömmlichen Produktionsstrukturen mit einer modernen Arbeitsorganisation in einer eigenen „Auto 5000 GmbH“ umzusetzen. Nach langen Verhandlungen wurde im August 2001 zwischen VW und der IG Metall ein Tarifvertrag für diese neu zu gründende GmbH abge-

### Die tragenden Komponenten des Tarifvertrags zwischen der Auto 5000 GmbH und der IG Metall

Arbeitszeit	Arbeitsorganisation	Qualifizierung	Entgelt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wochenarbeitszeit 35 Stunden wertschöpfend (ohne Qualifizierungszeit) im Durchschnitt</li> <li>• max. 42 Stunden pro Woche</li> <li>• Arbeitszeitkonto bis max. 200 Plusstunden/Jahr</li> <li>• Samstag als Regelarbeitstag</li> <li>• Spätschichten an 10 Samstagen/Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilautonome Teams mit Handlungs-, Dispositions- und Entscheidungsspielraum</li> <li>• Flache Hierarchien (max. 3 Ebenen)</li> <li>• Vereinbarung des Programms (Stückzahl/Qualität) zwischen Betriebsrat und Management</li> <li>• Personalbemessung in Absprache mit den Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor der Aufnahme der Beschäftigung: Qualifizierung der vorher Arbeitslosen durch das Arbeitsamt (3 Monate)</li> <li>• Beschäftigungsbegleitende Qualifizierungszeit drei Stunden pro Woche, zur Hälfte vergütet</li> <li>• Qualifikationsinhalte sowohl prozessbezogen als auch bzgl. sozialer Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantiertes Entgelt auf Flächentarifvertrags-Niveau im Durchschnitt der ersten 3 Jahre</li> <li>• Nacharbeit bei durch die Arbeitnehmer zu vertretender Nichterreichung der Zielvorgaben nicht vergütet.</li> <li>• Bonussystem mit Mindestbonus sowie persönlichem Leistungsbonus und Ergebnisbeteiligung</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

geschlossen. Er sieht vor, dass zunächst 3500 Arbeitslose in einem neuen Werk beschäftigt werden. Die Beschäftigung ist zunächst befristet auf 6 Monate, bei Eignung schließt sich ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis an. Kennzeichnend für den Abschluss ist, dass – neben der Einstellung ausschließlich von Arbeitslosen – ein aufeinander abgestimmtes System von Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Entgeltregelung ausgehandelt wurde. Die wichtigsten Bestandteile sind in der oben stehenden *Übersicht* zusammengefasst<sup>1</sup>.

#### Betriebliche Rahmenbedingungen für Arbeitszeitflexibilisierung

Die einzelnen Komponenten des Tarifvertrags für die Auto 5000 GmbH sind für sich genommen nicht neu: Die Arbeitszeitregelung entspricht etwa der, die bei BMW für das neue Werk in Leipzig vereinbart wurde. Auch die Arbeitsorganisation im Team ist aus der Automobilindustrie bekannt. Qualifizierungsvereinbarungen, bei denen die Arbeitnehmer einen Teil ihrer Freizeit einbringen, existieren z. B. beim Unternehmen Debis bereits seit mehreren Jahren. Auch für Leistungslohn und Zielvorgaben gibt es zahlreiche Beispiele aus unterschiedlichen Tarifbereichen (vgl. Bispinck 2000). Warum also wirbelt der Abschluss bei VW so viel Staub auf? Neben der

konkreten Zusage, 3500 Arbeitslose einzustellen, ist an der VW-Einigung vor allem neu, dass nicht eine einzelne Maßnahme isoliert auftritt, sondern Arbeitszeit-, Arbeitsorganisations-, Qualifizierungs- und Entgeltregelungen gemeinsam und aufeinander abgestimmt vereinbart worden sind.

Dies ist aus Sicht der Arbeitszeitforschung durchaus sinnvoll, denn man weiß, dass der Erfolg von Arbeitszeitinstrumenten bei der Sicherung oder Schaffung von Beschäftigung vor allem auch davon abhängt, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen zur Arbeitszeitregelung passen. Aus den Berichten von Unternehmen, die flexible Arbeitszeiten in unterschiedlichen Varianten eingeführt haben<sup>2</sup>, lassen sich unabhängig von Unternehmensspezifika (wie Branche oder Größe) und der Art der ergriffenen Maßnahme drei Bestandteile einer in dieser Hinsicht erfolgreichen Arbeitszeitflexibilisierung erkennen:

➤ **Ergebnisorientierte Arbeitsorganisation:** Flexible Arbeitszeiten führen nur dann zu Beschäftigungseffekten, wenn sie den Zeitverbrauch des Einzelnen bei der Erstellung einer bestimmten Leistung reduzieren. Dazu ist wichtig, dass die Arbeitsleistung nicht an der verbrauchten Zeit, sondern am erzielten Ergebnis gemessen wird. Damit aber eine Ergebnismessung sinnvoll ist, muss dem einzelnen Mitarbeiter genügend Kompetenz

übertragen werden, dass er sein Arbeitsergebnis selbst beeinflussen kann. Flache Hierarchien und die Schaffung selbstständig entscheidender Produktionsteams begünstigen den Erfolg.

➤ **Passende Qualifikation von Mitarbeitern und Führung:** Die Mitarbeiter müssen durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Die Qualifizierung sollte sich zum einen auf die Arbeitszeitinstrumente selbst, zum anderen auf die veränderte Arbeitsorganisation beziehen. Auch die Führungskräfte müssen geschult werden, und zwar weil sie einerseits mit Kontrollverlusten wegen der erhöhten Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten rechnen müssen und ihnen andererseits eine höhere Verantwortung bei der Bemessung der Arbeitsaufgabe zugewiesen wird.

<sup>1</sup> Eine genaue Beschreibung der einzelnen Komponenten findet sich bei Meine/Schwitzer (2001). Die Tarifvertragstexte sind im Internet verfügbar unter [www.igmetall-bezirk-hannover.de](http://www.igmetall-bezirk-hannover.de).

<sup>2</sup> Eine solche Fallstudiensammlung stellt zum Beispiel die von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff, Weidinger, Hermann zusammengestellte und auf den Internetseiten des BMA ([www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle](http://www.bma.bund.de/arbeitszeitmodelle)) bereitgestellte Datenbank dar. In dieser Datenbank sind die Erfahrungen von über 60 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen dargestellt.

➤ **Berücksichtigung von Mitarbeiterpräferenzen bei der Planung:** Werden die Mitarbeiterinteressen bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten nicht hinreichend berücksichtigt, so ist mit erhöhter Fluktuation und mit einer sinkenden Arbeitsmotivation unter den verbliebenen Mitarbeitern zu rechnen. Neben den „direkten“ Präferenzen der Arbeitnehmer – etwa wegen der Vereinbarung von Beruf und Familie – ist auch zu beachten, dass bei einem Übergang von starren zu flexiblen Arbeitszeiten die sozialen Beziehungen betroffen sein können. Dies gilt besonders für sehr ungewöhnliche Arbeitszeiten wie etwa im Vollschichtbetrieb. Nach den Erfahrungen aus den oben genannten Fallstudien finden sich allerdings auch für solche Arbeitszeiten Interessenten.

Das neue Tarifsystem bei VW zeichnet sich nun dadurch aus, dass Arbeitszeitregelung, Arbeitsorganisation und Qualifizierung im Paket entstanden sind, so dass Arbeitsorganisation und Qualifizierung der Mitarbeiter genau auf die flexiblen Arbeitszeiten und die Ergebnisorientierung ausgerichtet werden können. Außerdem sind wegen der Neugründung weder bei Mitarbeitern noch bei Führungskräften Widerstände und ein Beharren auf alten Verhaltensweisen zu erwarten. Die Startbedingungen sind insofern bei einer (Quasi-)Neugründung besser als bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten in einer bestehenden Organisation.<sup>3</sup> Um die Vorteilhaftigkeit von flexiblen Arbeitszeiten auch für solche Unternehmen zu erkennen, ist eine Analyse der ökonomischen Zusammenhänge hilfreich.

### Ökonomische Vorteile flexibler Arbeitszeiten

Überlegungen zu ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkülen – z. B. aus der Versicherungstheorie – verdeutlichen, warum es sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte vorteilhaft sein kann, Arbeitszeitflexibilisierung zu vereinbaren: Man kann die Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten nämlich als wechselseitige Versicherung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auffassen (vgl. Carstensen 2001).

➤ **Wechselseitige Versicherung:** Grundsätzlich kann eine Unternehmung auf kurzfristige Schwankungen der Auftragslage mit Lagerauf- oder -abbau oder mit einer Anpassung des Arbeitseinsatzes reagieren. Lagerhaltung spielt wegen der hohen Kosten in vielen Bereichen nur noch eine untergeordnete Rolle. Es muss also eine der Komponenten des Arbeitseinsatzes – Beschäftigte oder Arbeitszeit – angepasst werden, um die Produktion herauf- oder herunterzufahren. Flexible Arbeitszeiten führen nun dazu, dass weniger häufig zu einer Anpassung bei den Kopffzahlen gegriffen werden muss. Arbeitszeitflexibilisierung führt damit zu einer Stabilisierung der Beschäftigungsverhältnisse und zu einer Versicherung der Beschäftigten gegen Arbeitsplatzverlust. Als Versicherungsprämie, die dafür gezahlt werden muss, kann der Verzicht auf den Mehrarbeitszuschlag bei guter Auftragslage und die Übernahme eines Teil des unternehmerischen Risikos durch die Beschäftigten interpretiert werden.

Letzteres macht auch deutlich, warum von einer wechselseitigen Versicherung gesprochen werden kann: Durch seine Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten versichern die Beschäftigten den Unternehmer gegen einen Teil des Absatzrisikos infolge von Nachfrageschwankungen. Da die Anpassung der Arbeitszeit bei flexiblen Arbeitszeiten nahezu kostenlos erfolgen kann, ist diese Regelung für das Unternehmen kostensenkend im Vergleich zur Anpassung der Beschäftigtenzahl, die in der Regel mit Entlassungs- oder Rekrutierungskosten verbunden ist. Dieser Kostensenkungseffekt kann dazu führen, dass ein Betrieb, der flexible Arbeitszeiten einsetzen kann, eine größere Produktionsmenge und damit eine höhere Beschäftigung realisiert als ein ansonsten vergleichbares Unternehmen ohne die Möglichkeit zur Arbeitszeitflexibilisierung.

➤ **Zusätzliches Anreizinstrument:** Neben der Arbeitszeit wird allgemein auch die Entlohnung (tarif-)vertraglich geregelt. Eine reine Entlohnung nach der geleisteten Arbeitszeit führt in der Regel zu Anreizproblemen, die bei starren Arbeitszeiten durch eine geeignete Entlohnung (etwa Leistungsboni, Bezahlung über Tarif) gelöst werden müssen. Bei

flexiblen Arbeitszeiten hingegen kann ein Teil dieser Anreizfunktion durch die Arbeitszeit übernommen werden. Wenn – wie in Ansätzen auch bei der VW-Einigung – vertraglich in erster Linie das Arbeitsergebnis festgelegt wird, bezieht sich auch die (konstante) Entlohnung darauf. Schwankungen treten nur bei der Arbeitszeit auf. Folglich dient ein zeitlich geringerer Arbeitsaufwand als (zusätzlicher) Anreiz. Diese einfache Rechnung ist allerdings nur möglich, wenn das Arbeitsergebnis erstens von den Arbeitnehmern auch tatsächlich beeinflussbar und zweitens objektiv überprüfbar ist. Bei der VW-Einigung wird die erste Voraussetzung durch die Organisation in Teams mit weitgehender Autonomie angestrebt. Der zweiten versucht man dadurch zu entsprechen, dass die Qualitäts- und Produktionsmengenmaßstäbe vorher in Abstimmung mit dem Betriebsrat festgelegt werden. Weil bei der VW-Einigung die Arbeitszeitflexibilisierung in Teilen asymmetrisch angelegt ist,<sup>4</sup> werden allerdings die Vorteile für die Beschäftigten geschmälert, was durch andere Vertragskomponenten ausgeglichen werden muss.

➤ **Flexible Arbeitszeit und Qualifizierung:** Schließlich lässt sich auch gut begründen, warum neben der Vereinbarung von Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Entgelt auch ein Vertrag über die Qualifizierung geschlossen wird und dies für beide Seiten ökonomisch sinnvoll ist. Zum einen ist ein gewisses Qualifikationsniveau erforderlich, damit die Struktur der Arbeitsorganisation mit ihrer Teilverantwortlichkeit für das Produktionsergebnis überhaupt durchführbar ist. Zum anderen bewirkt der Aufbau betriebsspezifischen Humankapitals neben Qualitätssteigerungen auch eine stärker-

<sup>3</sup> Dass der Übergang zwischen verschiedenen Organisationsformen in einem bestehenden Unternehmen schwierig und langwierig sein kann, beschreibt Minssen (1999). Danach gelingt ein solcher Übergang am besten, wenn er zur Lösung eines bestimmten betrieblichen Problems geschieht.

<sup>4</sup> So ist zwar festgelegt, dass im Falle einer Nicht-Erreichung des angestrebten Ergebnisses von den Beschäftigten nachzuarbeiten ist, nicht aber, ob eine Schicht schon vorzeitig beendet werden kann, wenn das Ergebnis schon vor Erreichen der festgelegten Arbeitszeit erzielt worden ist

re Bindung ans Unternehmen und führt dadurch zu einer Senkung der Fluktuationskosten für die Unternehmung. Für die Beschäftigten bedeutet Qualifizierung einerseits, dass sich ihr Risiko vermindert, das festgelegte Produktionsziel nicht zu erreichen. Andererseits ist die teilweise Mitfinanzierung dann angebracht, wenn auch allgemein verwertbares Humankapital aufgebaut wird.

Aus ökonomischer Sicht ist also ein Risikotausch, der flexible Arbeitszeiten, teamorientierte Arbeitsorganisation mit Ergebnisverantwortung und Qualifikation koppelt, durchaus vorteilhaft für beide Seiten. Die konkrete Ausgestaltung muss jeweils den Unternehmenscharakteristika und den Arbeitnehmerpräferenzen überlassen bleiben.

Zu den skizzierten ökonomischen Beweggründen kommen im konkreten Fall z. B. noch Kosten wegen des Beharrens auf bekannten Verfahren hinzu, Reputationsüberlegungen (die Verhandlungspartner können zeigen, dass sie sich auch um die Belange der Arbeitslosen kümmern), die Berücksichtigung von Belangen Dritter (hier von anderen Beschäftigten bei VW und in der Metallindustrie) oder Nutzung von Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand<sup>5</sup>. Nicht zuletzt sollten auch die Kosten berücksichtigt werden, die bei ungewöhnlicher oder stark streuender Lage der Arbeitszeiten für die Arbeitnehmer entstehen, z. B. pekuniäre Kosten wegen der Auflösung von Fahrgemeinschaften, aber auch ideale Kosten durch die Einschränkung sozialer Beziehungen (etwa Familie, Sportverein).

### Übertragbarkeit flexibler Lösungen auf andere Bereiche

Die tarifliche Einigung bei VW zeigt die Möglichkeit positiver Beschäftigungswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung in Kombination mit organisatorischen Maßnahmen für einen Großbetrieb der industriellen Fertigung. Grundsätzlich können solche Maßnahmen aber auch in anderen Branchen und kleineren Unternehmen erfolgreich sein: Im Dienstleistungsbereich etwa werden sich flexible Arbeitszeiten an den Kunden-

präferenzen ausrichten. Die Arbeitsorganisation muss dann so beschaffen sein, dass die Mitarbeiterenteams ihre Anwesenheitszeiten untereinander absprechen und sich ggf. gegenseitig vertreten können. Letzteres führt auch hier zu Qualifizierungsbedarf.

Zusätzliches Beschäftigungspotenzial könnte im Dienstleistungsbereich zum einen durch den Abbau von Überstunden entstehen. Zum anderen könnte dann Beschäftigung geschaffen werden, wenn durch die kostensenkenden Effekte der Arbeitszeitflexibilisierung Dienste angeboten werden können, für die bei höheren Kosten keine Nachfrage bestanden hätte. Dies kann auch Möglichkeiten eröffnen, im unteren Lohnsegment Arbeitsplätze zu schaffen, die einen genügenden Abstand zum Sozialhilfeniveau haben, aber gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht gefährden.

Neben der Arbeitszeit ist ein wichtiger Bestandteil der VW-Einigung die Festbeschreibung von Qualifizierungsmaßnahmen. Dies bedeutet nicht, dass sich das Modell nur dann eignet, wenn ausschließlich gering Qualifizierte eingestellt werden. Vielmehr erscheint diese Kombination aus flexiblen Arbeitszeiten und Qualifikation als zukunftsweisend: Sie zeigt, wie eine langfristige Strategie angelegt sein müsste, die einen möglichen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erfolgreich mildern kann. Außer der bei VW angestrebten beschäftigungsbegleitenden Qualifizierung könnte es in anderen Bereichen auch sinnvoll sein, wenn längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen in einer Freistellungsphase absolviert werden könnten. Hierbei bietet sich wiederum Arbeitszeitflexibilisierung zur Unterstützung an, indem längerfristig ausgelegte Arbeitszeitkonten zum Ansparen der von Unternehmen und Arbeitnehmern jeweils eingebrachten Zeitbestandteile verwendet werden.

Solch ausgefeilte Arbeitszeit- und Entgeltregelungen wie im VW-Tarifvertrag lassen sich in größeren Unternehmen zumindest formal leichter einführen als in Kleinbetrieben. Dort erscheint der Aufwand für die Verwaltung moderner Arbeitszeitsysteme wegen des Fixkostencharakters oft zu hoch. Dies wird

zumindest vordergründig auch durch empirische Untersuchungen bestätigt, nach sich denen moderne Arbeitszeitinstrumente wie etwa Arbeitszeitkonten überwiegend bei größeren Unternehmen finden (vgl. Ludewig 2001). Gleichwohl können in kleinen und Kleinst-Unternehmen flexible Regelungen sehr viel leichter informell gefunden und durchgeführt werden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass in kleinen Betrieben die Verbreitung flexibler Arbeitszeiten bereits sehr viel höher ist, als empirische Ergebnisse vermuten lassen. Darüber hinaus vorhandene Potenziale für beschäftigungsfördernde Effekte flexibler Arbeitszeiten auch bei kleinen Unternehmen könnten sich durch geeignete Beratung aktivieren lassen. Dies zeigt z. B. die „Aktion 100 Betriebe“ des Bündnisses für Arbeit in Nordrhein-Westfalen<sup>6</sup>, in der kostenlose Arbeitszeitberatung insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe angeboten wird. Bisher sind dort durch die Einführung moderner Arbeitszeiten in 68 Betrieben 500 neue Arbeitsplätze entstanden.

### Gesamtwirtschaftliche Konsequenzen – ein Fazit

Für die Gesamtwirtschaft ist die erste Lehre, die man aus der VW-Einigung, aber auch der Entscheidung von BMW für Leipzig ziehen kann, dass Standortwettbewerb nicht eine Lohnsenkungspirale auslösen muss. Vielmehr können intelligente Systeme von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation durchaus die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland positiv beeinflussen. Betriebliche Einigungen zu Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsorganisation können also durchaus auch auf dem Niveau des in der jeweiligen Branche gültigen Flächentarifvertrags sinnvoll sein<sup>7</sup>. Dies ist dann möglich, wenn entweder in Be-

<sup>5</sup> Bei der Auto 5000 GmbH übernimmt z. B. das Arbeitsamt die Qualifizierung in den ersten 3 Monaten.

<sup>6</sup> Für nähere Informationen vgl. [www.arbeitszeiten.nrw.de](http://www.arbeitszeiten.nrw.de)

<sup>7</sup> Die Vorteilhaftigkeit von Flächentarifverträgen insbesondere zur Senkung von Transaktionskosten wird allgemein kaum bestritten.

reichen verhandelt wird, in denen der Flächentarifvertrag Spielräume bietet (etwa tarifliche Öffnungsklauseln), oder übertarifliche Bestandteile zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden (können). Bei Regelungen zur Arbeitszeit ist zu vermuten, dass die meisten tariflichen Vereinbarungen für spezifische Konzepte innerhalb der Unternehmen genügend Spielräume bieten. Außerdem existieren gerade in diesem Bereich auch eine Reihe von Öffnungsklauseln (vgl. die Zusammenstellung in [www.tarifvertrag.de](http://www.tarifvertrag.de)).

Zu unterstreichen ist, dass betriebliche Einigungen nicht einen einseitigen Verzicht – z. B. der Beschäftigten auf Entlohnungsbestandteile – bedeuten, sondern Gegenleistungen beinhalten. Hier steht bei bereits existierenden Bündnissen<sup>8</sup> oft die Standort- und Beschäftigungssicherung im Vordergrund. Es gibt aber auch bereits Einigungen, bei denen explizit Neueinstellungen garantiert werden.

Zu beachten ist allerdings, dass eine Arbeitszeitflexibilisierung – wie andere arbeitsorganisatorische Maßnahmen – auf der Unternehmensseite zunächst nur die Kosten senkt. Damit sich diese Kostensenkung in positiven Beschäftigungseffekten niederschlagen kann, sind entsprechende Spielräume auf der Güternachfrageseite für eine Ausdehnung der Produktion nötig: Im Falle VW etwa wurde durch die Flexibilisierungsmaßnahmen lediglich der Produktionsstandort festgelegt, nachdem die Entscheidung über die Produktion des neuen Fahrzeugtyps bereits gefallen war. Arbeitszeitflexibilisierung kann deshalb als Mittel dienen, damit sich günstige makroökonomische Rahmenbedingungen und Nachfrageerhöhungen (schneller) in zusätzlicher Beschäftigung niederschlagen.

Für die Politik bedeutet dies, dass die Förderung der Arbeitszeitflexibilisierung allein zwar keinen Beschäftigungserfolg

garantieren dürfte. Im Verbund mit Maßnahmen zur Verbesserung der makroökonomischen Rahmenbedingungen kann sie aber dazu beitragen, dass solche Maßnahmen zu zusätzlicher Beschäftigung führen. Dabei muss aber – wie gezeigt – berücksichtigt werden, dass nur für die jeweiligen betrieblichen und individuellen Belange maßgeschneiderte Modelle zu beschäftigungspolitischen Erfolgen führen dürften: „Es gibt kein universelles Lösungsmodell oder ein allgemeingültiges Modell zur Arbeitszeitflexibilisierung, sondern wohl nur fall-spezifische Lösungen.“ (Teriet 1993)

## Literatur

*Bispinck, R.* (2000): Tarifentgelt nach Leistung und Entlohnung, in: WSI-Tarifhandbuch 2000.

*Carstensen, V.* (2000): Arbeitsplatzsicherheit durch Arbeitszeitkonten?, in: Backes-Gellner, U., M. Kräkel, B. Schauenberg und G. Steiner (Hrsg.), Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik. München, S. 307-332.

*Kleinhenz, G.* (1992): Mitarbeiterorientierte flexible Arbeits- und Betriebszeiten. Arbeitszeitmanagement zwischen theoretischen Möglichkeiten und praktischer Umsetzung. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Zeitmanagement – Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Frankfurt, S. 110-119.

*Kleinhenz, G.* (1998): Was zu tun ist – AGENDA für mehr Beschäftigung, IAB-Werkstattbericht 10.

*Ludewig, O.* (2001): Betriebliche Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten. MittAB 3.

*Mauer, A., Seifert, H.* (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität?. WSI-Mitteilungen 8, S. 490-500.

*Meine, H., Schwitzer, H.* (2001): Das IG Metall-Tarifsystem für das Volkswagen-Projekt 5000X5000. WSI-Mitteilungen 9, S. 580-582.

*Minssen, H.* (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München, Mering.

*Teriet, B.* (1976): „Zeitsouveränität“ durch flexible Arbeitszeit. Aus Politik und Zeitgeschichte, B 31, S. 3-16.

*Teriet, B.* (1983): Arbeitszeitflexibilisierung – Eine Perspektive ohne Alternative. Aus Politik und Zeitgeschichte, B 6, S. 28-38.

*Teriet, B.* (1993): Lieber kürzer arbeiten, als lange arbeitslos? Die Idee beschäftigungsorientierter flexibler Arbeitszeiten vor dem Hintergrund französischer Erfahrungen. IAB-Kurzbericht Nr. 19.

<sup>8</sup> Zu Verbreitung und Konsequenzen vgl. Mauer/Seifert 2001.

---

## Die letzten Ausgaben des IAB*Kurzbericht* im Überblick

---

- Nr. 7 Erwerbsbeteiligung von Frauen  
12.4.01 **Wie bringt man Beruf und Kinder unter einen Hut?**  
Die meisten ost- wie westdeutschen Mütter wünschen sich, dass ein Partner voll und der andere Teilzeit arbeitet
- Nr. 8 Bildungsexpansion in Westdeutschland  
18.4.01 **Stillstand ist Rückschritt**  
Wirtschaftlicher und demographischer Wandel erfordern einen neuen Anlauf in den Bildungsanstrengungen auf allen Ebenen
- Nr. 9 Mitarbeiterbeteiligung  
30.5.01 **Ein Weg zu höherer Produktivität**  
Besonders in Westdeutschland liegt die Wertschöpfung in Beteiligungsbetrieben deutlich über dem Durchschnitt
- Nr. 10 Erwerbstätigkeit von Frauen  
15.6.01 **Die Betreuung ist der Schlüssel**  
Nur mit abgestimmten Angeboten lässt sich das weibliche Arbeitskräftepotenzial noch weiter erschließen
- Nr. 11 Erziehungsurlaub  
20.6.01 **Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis?**  
Die Kontakte zum alten Betrieb sind nicht leicht zu halten; nach der Unterbrechung werden die Frauen oft arbeitslos
- Nr. 12 Arbeitsmarktanalyse  
27.6.01 **Saisoneinfluss und Konjunktur**  
Antworten auf häufig gestellte Fragen zur Saisonbereinigung von Arbeitsmarktdaten – Ein Versuch in 17 Schritten
- Nr. 13 Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot  
20.7.01 **Arbeitskräftemangel – Bereits Hemmnis für Wachstum und Beschäftigungsentwicklung?**
- Nr. 14 Eingliederungstitel  
31.7.01 **Neue Freiheiten gut genutzt**  
Die Arbeitsämter reagieren mit ihrer Arbeitsmarktpolitik auf unterschiedliche regionale Arbeitsmarktlagen
- Nr. 15 Fachkräftemangel  
27.8.01 **Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven?**  
*Johann Fuchs, Manfred Thon*
- Nr. 16 Enger Verbund  
15.10.01 **Warum ist die US-Konjunktur für Deutschland so wichtig?**  
*Leo Pusse*

Die Reihe IAB*Kurzbericht* gibt es seit 1976. Eine Übersicht über die letzten Jahrgänge finden Sie im Internet oder in der kostenlosen Broschüre „**Veröffentlichungen**“ des IAB (Tel. 0911/179-3025).

---

### IAB*Kurzbericht*

Nr. 17/22.11.2001

#### Redaktion

Ulrich Möller, Elfriede Sonntag

#### Graphik & Gestaltung

Monika Pickel, Elisabeth Strauß

#### Technische Herstellung

Hausdruckerei der BA

#### Rechte

Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des IAB gestattet

#### Bezugsmöglichkeit

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,  
Regensburger Str. 104,  
D-90327 Nürnberg  
Tel.: 0911/179-3025

#### IAB im Internet:

<http://www.iab.de>

Dort finden Sie unter anderem auch diesen Kurzbericht im Volltext zum Download

#### Rückfragen zum Inhalt an

Dr. Susanne Koch, Tel. 0911/179-3123  
oder e-Mail: [susanne.koch@iab.de](mailto:susanne.koch@iab.de)

ISSN 0942-167X