

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Dieter Kunz, Wolfgang G. Müller

Produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung als
beschäftigungspolitisches Instrument

10. Jg./1977

4

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin,
Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)

Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)

In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung als beschäftigungspolitisches Instrument

Dieter Kunz, Wolfgang G. Müller*)

Vollbeschäftigung ist als Globalziel primär mit globalen Mitteln zu verfolgen. Vollbeschäftigung ist keineswegs der Normalzustand unserer Wirtschaftsordnung. Steigende Produktivität mit dem Ziel steigender Realeinkommen verursacht vielmehr einen stetigen Freisetzungsdruk. Dieser Sachverhalt war in der Vergangenheit von einer Reihe von Sonderfaktoren überlagert. Niedrige Löhne führen wegen des volkswirtschaftlichen Kreislaufzusammenhangs nicht zur Vollbeschäftigung.

Da die keynesianischen Strategien mangels ausreichender Dimensionierung und die neoklassischen Strategien mangels ausreichender Elastizitäten keinen arbeitsmarktpolitischen Erfolg versprechen, empfiehlt sich die Reduzierung des Faktoreinsatzes. Sie ist mit dem Rationalprinzip — im Gegensatz etwa zur Verlangsamung des technischen Fortschritts — voll vereinbar.

Weil eine Reduzierung der Normalarbeitszeit ohne Lohnausgleich, also unter Hinnahme von Einkommenseinbußen, politisch nicht durchsetzbar ist, bleibt als einzige in größerem Maßstab realisierbare Form die Arbeitszeitverkürzung im Rahmen der Produktivitätssteigerung und an Stelle von Realeinkommenserhöhungen. Sie ist zugleich Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich je Arbeitsstunde. Diese Variante der Arbeitszeitverkürzung verhindert Freisetzungen und ist insofern für eine langfristig orientierte Arbeitsmarktpolitik von entscheidender Bedeutung. Zu steigender Nachfrage nach Arbeitskräften führt die produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung erst dann, wenn der Konsum der privaten Haushalte im Verhältnis zum Einkommen steigt — sieht man einmal ab von der auch möglichen Expansion anderer Nachfrageaggregate. Mit dem Ansteigen des privaten Verbrauchs ist zu rechnen, weil das Konsumniveau durch den sozialen Statusvergleich, die Werbung und durch neue Produkte stimuliert wird. Ferner führt die Vermehrung der Freizeit zu steigendem Verbrauch von Gütern und Diensten.

Durch die produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung werden die Löhne und die lohnproportionalen Kosten der Unternehmen im Durchschnitt nicht stärker erhöht als bei anderen Tariflohnsteigerungen. Es können jedoch zusätzliche Kosten auftreten, die sich allerdings in vergleichsweise engem Rahmen halten werden. Zum Teil gilt für diese Kosten, daß sie auch dann auftreten werden, wenn die Neueinstellungen allein durch das Wachstum der Endnachfrage zustande kommen.

Entscheidend für die Kostenwirkung und den Absorptionseffekt bei gegebener Nachfrage ist die Auslastung der Betriebe. Es werden insgesamt 5 Betriebstypen nach dem Grad der Auslastung unterschieden und die Art ihrer Reaktion auf die Arbeitszeitverkürzung mit und ohne Lohnausgleich untersucht. Betriebe, die sich der gesunkenen Nachfrage personell nicht angepaßt haben, werden durch die Arbeitszeitverkürzung entlastet. Die Arbeitszeitverkürzung absorbiert insoweit nicht die aktuelle Arbeitslosigkeit, wohl aber die potentielle Arbeitslosigkeit. Nur der voll und optimal ausgelastete Betrieb gerät durch die Arbeitszeitverkürzung in eine Situation, in der jede Entscheidung für ihn ungünstiger ist als die Beibehaltung des Status quo. Der voll ausgelastete Betrieb ist jedoch, wie Unternehmensbefragungen zeigen, bei andauernder, globaler Unterbeschäftigung die Ausnahme und nicht die Regel.

Gliederung

1. Zur politischen Notwendigkeit einer globalen Arbeitszeitverkürzung
2. Die Vollbeschäftigung — ein Zufall?
3. Die Rolle der Löhne
4. Arbeitszeitverkürzung mit und ohne Lohnausgleich
5. Auswirkungen auf den privaten Verbrauch
 - 5.1 Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich
 - 5.2 Produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung
6. Das Problem der zeitabhängigen Kosten
7. Die Auslastung der Betriebe
8. Die Kosten der Einstellung
9. Das Problem der organisatorischen Anpassung

1. Zur politischen Notwendigkeit einer globalen Arbeitszeitverkürzung

Die vorliegende Untersuchung greift aus den vielen verschiedenen Formen zur Verringerung des Arbeitsvolumens zwei heraus: die Verkürzung der Wochenarbeitszeit und die Verlängerung des Jahresurlaubs. Sie erscheinen uns aus mehreren Gründen als besonders wichtig:

- Es sind marktkonforme, nicht-dirigistische Formen der Arbeitszeitverkürzung.
- Sie bewirken die Umsetzung von Produktivität in vermehrte Freizeit, die selbst ein unmittelbares Ziel menschlichen Nutzenstrebens ist.
- Sie bewirken über die vermehrte Freizeit ein Ansteigen der Nachfrage.

Ordnungspolitisch liegt ein wesentlicher Aspekt der Arbeitslosigkeit in der Herausforderung, die sie für die Marktwirtschaft darstellt. Daß die Marktwirtschaft das Problem der Güterversorgung besser löst als ein planwirtschaftliches System, braucht nicht mehr bewiesen zu werden. Es kommt nun darauf an, auch in der Frage des Einsatzes aller Erwerbwilligen, den Beweis für die Über-

*) Diplom-Volkswirt Dr. Dieter Kunz ist Leiter des Instituts für Südwestdeutsche Wirtschaftsforschung in Stuttgart, Diplom-Verwaltungswissenschaftler Wolfgang G. Müller promoviert an der Universität Konstanz.

legenheit eines marktwirtschaftlichen Systems zu führen, ohne daß deswegen in Wirtschaftswachstum um seiner selbst willen ausgewichen werden muß.

Bei aller politisch verständlichen Priorität der kurz- und mittelfristigen Ziele darf nicht vergessen werden, daß die Ökonomie in die Ökologie eingebunden ist. Dieser Zusammenhang verbietet die Forcierung und Propagierung eines unspezifizierten Wirtschaftswachstum. Das insgesamt verlangsamte Wachstum, das sich aus der Arbeitszeitverkürzung ergibt, ist zugleich ein Beitrag zu einer weniger stark steigenden Belastung der Umwelt und der Ressourcen.

Eine optimale Realisierung der Arbeitszeitverkürzung — primär zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, aber auch mit dem Blick auf die Beanspruchung unseres Lebensraumes — setzt — wie jede Änderung eines Status quo — die Kenntnis der zum Teil recht schwierigen Wirkungszusammenhänge voraus. Unsere Überlegungen versuchen, hierzu einen Beitrag zu leisten. Vorab sei darauf hingewiesen, daß in der vorliegenden Studie alle Fragen der strukturellen Arbeitslosigkeit außer Betracht bleiben.¹⁾ Solange es offene Stellen gibt, die trotz deutlichem Arbeitslosenüberschuß nicht besetzt werden können, leistet die Arbeitsmarktstrukturpolitik einen wichtigen Beitrag zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit. Die Zahl der offenen Stellen gibt aber auch zugleich die Grenzen ihrer Wirksamkeit an. Ebenso wird die Frage der Jugendarbeitslosigkeit in unserem Zusammenhang nicht als Problem eigener Art, sondern nur als Begleiterscheinung der Gesamtsituation gesehen. Im vorliegenden Kontext wird Vollbeschäftigung, den Intentionen des Stabilitätsgesetzes folgend, als ein Globalziel behandelt, das ebenso wie z. B. das außenwirtschaftliche Gleichgewicht, nicht auf einzelnen Märkten, sondern im Durchschnitt zu erreichen ist.

2. Die Vollbeschäftigung – ein Zufall?

Es kann hier nicht bewiesen werden, daß Vollbeschäftigung keineswegs der Normalzustand unserer Wirtschaftsordnung und unseres Wirtschaftsprozesses ist, von dem es lediglich kleinere Abweichungen nach oben oder unten in Gestalt von konjunktureller Arbeitslosigkeit bzw. Überbeschäftigung gibt. Es sei nur darauf hingewiesen, daß die Angebots- und Nachfrageelastizitäten, die das bewirken könnten, nur auf einigen Teilmärkten existieren. In der gesamtwirtschaftlichen Realität sind sie aus sehr trivialen Gründen höchst unwahrscheinlich. In einer Volkswirtschaft mit relativ starken Produktivitätszuwächsen besteht der Normalzustand vielmehr in einem andauernden Freisetzungsdruk. Das Wirtschaftswunder war demgegenüber in der Tat ein Wunder, nämlich das glückliche Zusammentreffen hoher Produktivitätszuwachsrate mit einer Nachfrage, die gespeist wurde durch den aufgestauten Warenhunger der Kriegszeit, den Wiederaufbau, die Motorisierung, die Exportüberschüsse, den Aufbau der Bundeswehr und nicht zuletzt durch das Bevölkerungswachstum. Allein von 1960 bis 1975 hat die Wohnbevölkerung in der Bundesrepublik um 6,4 Millionen Einwohner zugenommen, während die Zahl der Erwerbspersonen nur um 360000 stieg. (Vgl. Tab. 1.)

1) Man vgl. hierzu etwa Autorengemeinschaft, Zum Problem der strukturellen Arbeitslosigkeit. MittAB 1/1976.

2) Verringerung von 2083 auf 1753 Stunden von 1960 bis 1975. Vgl. Bach, Hans-Uwe (u. a.), Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960—1975. MittAB 1/1977, S. 30.

3) Kunz, Dieter, Notwendigkeit und Wirkung einer Arbeitszeitverkürzung. Wirtschaftsdienst, H. 9, 1977, S. 465 ff.

Tabelle 1
Wohnbevölkerung, Erwerbspersonen und Erwerbsquote in der Bundesrepublik

	Wohnbevölkerung ^{a)} in 1000	Erwerbspersonen ^{b)} in 1000	Erwerbsquote in %
1950 ^{c)}	46 908	21 577	46,0
1955 ^{c)}	49 203	23 758	48,3
1960	55 433	26 518	47,8
1965	58 619	27 300	46,6
1970	60 651	27 011	44,5
1975	61 832	26 878	43,5
1980 ^{d)}	59 725	27 119	45,4
1985 ^{d)}	57 940	27 155	46,9
1990 ^{d)}	56 830	26 641	46,9

a) Deutsche und Ausländer. b) Erwerbstätige und Erwerbslose. c) Ohne Saarland und West-Berlin. d) Vorausschätzung der Prognos-AG.

Quellen: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Alternativen außenwirtschaftlicher Absicherung; Jahresgutachten 1968/69, S. 118. Und: Zeit zum Investieren; Jahresgutachten 1976/77, S. 220. — Die Bundesrepublik Deutschland 1980, 1985 und 1990. Prognos-Report, Nr. 7. Basel 1976. S. 1* und S. 10/11*.

Damit erhöhte sich in diesem Zeitraum die Zahl der Konsumenten fast 18mal so stark wie die Zahl derer, die durch ihre Arbeit zum Sozialprodukt beitragen. Diese Entwicklung vollzog sich trotz einer Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte in Höhe von 1,8 Millionen. Diese Arbeitskräfte traten jedoch lediglich an die Stelle der deutschen Erwerbspersonen, deren Zahl sich in diesem Zeitraum verringerte. Dafür waren mehrere Faktoren maßgebend; wichtigstes Element der abnehmenden Zahl deutscher Erwerbspersonen waren die Veränderungen in der Altersstruktur als Spätfolgen zweier Weltkriege. Aufgrund dessen sank die Erwerbsquote von 1960 bis 1975 von 47,8 % auf 43,5 %: Auf einer derartigen Basis und in Verbindung mit einer stetig abnehmenden Zahl von Arbeitsstunden je Erwerbstätigen²⁾ war die Erhaltung der Vollbeschäftigung kein Problem. Etwa um das Jahr 1975 kehrt sich nun diese Entwicklung um: Die geburtenstarken Jahrgänge wollen am Erwerbsleben teilnehmen und aufgrund dessen steigt die Erwerbsquote wieder an; sie wird 1985 vermutlich 47 % erreichen und zunächst in etwa auf diesem Niveau verharren. Diese Entwicklung wird sich vollziehen, obwohl gleichzeitig die Bevölkerungszahl und damit die Zahl der Konsumenten zurückgeht. Die Schätzungen des Bevölkerungsrückgangs bis 1990 liegen bei 3 oder 5 Millionen, je nachdem, ob die ausländischen Arbeitskräfte und ihre Angehörigen mitgezählt werden oder nicht. Eine Wirtschaftspolitik, die ihr Heil im Wachstum sucht, muß als erstes diese Nachfragerücke überspringen.

Wachstum ist zweifellos der bequemste Weg, die vorhandenen Produktionsfaktoren zu beschäftigen. Die Frage, wie dieses zusätzliche Wachstum geschaffen werden soll (und welchem Zweck es dienen soll) wurde freilich bisher noch nicht zufriedenstellend beantwortet. Auf diese Grenzen der Nachfrage soll hier nicht im einzelnen eingegangen werden; dies ist an anderer Stelle geschehen.³⁾ Hier sei lediglich zusammenfassend das folgende festgehalten: Der private Konsum wird in Zukunft — unter sonst gleichbleibenden Umständen — weniger stark

steigen, weil seine extensive Komponente — das Bevölkerungswachstum — ausfällt. Die intensive Komponente — der Pro-Kopf-Verbrauch — ist auch schon in der Vergangenheit weniger stark gestiegen als das verfügbare Einkommen. Die Sachverständigen halten sogar ein weiteres Ansteigen der Sparquote für wahrscheinlich.⁴⁾ Die Erhöhung des Staatsverbrauchs ist langfristig nur über eine Erhöhung der Steuerlastquote realisierbar. Für sie ist keine politische Mehrheit zu finden, solange nicht Ziele angeboten werden können, deren Nutzen eine entsprechende Erhöhung rechtfertigen. Der Außenbeitrag kann nicht erhöht werden, ohne das Weltwährungsgefüge weiter zu belasten und politische Forderungen gegenüber der Bundesrepublik zu provozieren. Die Investitionsgüternachfrage ist eine abgeleitete Nachfrage. Kein Unternehmer wird seine Anlagen erweitern, wenn die vorhandenen Kapazitäten ausreichen, um die vorhandene Nachfrage zu befriedigen. Große Innovationen können zwar Konsum und Investitionen anreizen, aber es sind keine Objekte erkennbar, die ausreichen würden, um dadurch die absolut und relativ steigende Zahl der Erwerbspersonen zu absorbieren.

In dieser Situation muß daran erinnert werden, daß das Rationalprinzip keine Einbahnstraße ist: Das ökonomische Prinzip besagt: „Mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren ist der größtmögliche Güterertrag zu erzielen, oder: ein gegebener Güterertrag ist mit geringstmöglichem Einsatz von Produktionsfaktoren zu erwirtschaften.“⁵⁾ Bevor wir aus diesem Satz arbeitsmarktpolitische Konsequenzen ziehen, sei zuvor noch geklärt, welchen Stellenwert lohnpolitisches Wohlfverhalten in dieser Frage haben kann.⁶⁾ Daß eine mit Augenmaß betriebene Lohnpolitik, wie sie in der Bundesrepublik die Regel ist, der Geldwertstabilität dient, braucht nicht mehr bewiesen zu werden. Welche Rolle spielt die Lohnpolitik aber für die Wiedergewinnung der Vollbeschäftigung?

3. Die Rolle der Löhne

Wohl einer der ältesten Vorschläge zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit stammt von den Klassikern der Nationalökonomie und empfiehlt die Lohnsenkung als geeignetes Mittel zur Herstellung des Ausgleichs zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Demzufolge hängt der Umfang des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitskräftenachfrage — bei gegebener Arbeitszeit — vom Preis der Arbeit, d. h. der Lohnhöhe, ab: Das Angebot der Arbeitskräfte nimmt mit der Lohnhöhe zu, die Nachfrage nach Arbeitskräften dagegen ab.⁷⁾ Die Beseitigung der Arbeitslosigkeit ist damit im wesentlichen eine Frage der vollbeschäftigungskonformen Lohnhöhe. Nicht zuletzt aufgrund dieser Überlegungen wird auch

heute Lohnzurückhaltung als Mittel zur Erhöhung des Beschäftigungsstandes bzw. zur Erhaltung der Arbeitsplätze propagiert. Lohnflexibilität führt jedoch nur dann zu einer Zunahme der Beschäftigung, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften so elastisch ist, wie dies in den Marktmodellen der (neo-)klassischen Nationalökonomie unterstellt wird. Ob diese Bedingungen jemals gegeben waren, bedürfte einer genaueren Prüfung. Die spektakulären Freisetzen der Vergangenheit, etwa in der Landwirtschaft, dem Bergbau, der Lederindustrie und der Uhrenindustrie, können jedenfalls nicht über den Lohnzusammenhang erklärt werden.

Trotzdem: Die Löhne steigen Jahr für Jahr und insofern spricht der erste Eindruck tatsächlich für die Lohnhöhe als Ursache der Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt. Würden aber die Löhne nicht steigen, so würden in einer funktionierenden Wettbewerbswirtschaft die Grenzbetriebe mit Sicherheit auf andere Weise, z. B. durch eine aggressive Preisstrategie, durch Werbung, Produktgestaltung und Rabatte, aus dem Markt gedrängt werden. Besonders deutlich ist dies gegenwärtig im Einzelhandel erkennbar. Diese Maßnahmen des Wettbewerbs wirken im Endeffekt genau wie Lohnerhöhungen, werden aber von der Öffentlichkeit viel eher als unvermeidbar akzeptiert, als dies für Tarifverhandlungen und ihre Ergebnisse der Fall ist.

Das Argument der (zu) hohen Lohnkostenbelastung als Ursache der Arbeitsplatzvernichtung ist in einer geschlossenen Volkswirtschaft deshalb nur für den Grenzbetrieb gültig und steht nur stellvertretend für die Summe aller Wettbewerbsfaktoren. In der Marktwirtschaft ist das Ausscheiden dieser Grenzbetriebe jedoch erwünscht, gleichgültig, von welcher Seite die Ertragsschere zusammengedrückt wird. Während aus der einzelwirtschaftlichen Betrachtung folgt, daß dem Grenzbetrieb durch geringeren Lohnkostendruck zumindest ein Aufschub gewährt würde, stellt sich das Problem bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung wesentlich anders dar.⁸⁾ Gesamtwirtschaftlich gesehen ist es nicht richtig, von niedrigen Reallöhnen eine hohe Beschäftigung zu erwarten. Was für den einen Unternehmer nämlich Lohnkostensparnis ist, ist — bei gegebener Sparquote der Arbeitnehmer — für den anderen Ausfall von Nachfrage. Daß zwischen Lohnsenkung und Beschäftigungszunahme der klassische Zusammenhang bestehe, ist demnach „alles eher als selbstverständlich“⁹⁾. Diese Reaktion ist in Wahrheit nur unter ganz bestimmten und keineswegs realistischen Bedingungen zu erwarten.

Während innerhalb einer geschlossenen Volkswirtschaft dem Lohnniveau nur geringe Bedeutung für die Beschäftigung zukommt, können im Verhältnis zum Ausland beträchtliche Kostenunterschiede bestehen und beschäftigungswirksam werden, die durch eine entsprechende Wechselkurspolitik und andere Maßnahmen noch verstärkt werden. Diese Bedingungen benachteiligen die Bundesrepublik rein rechnerisch, denn das Lohnniveau und die Sozialkostenbelastung der deutschen Volkswirtschaft sind hoch, der Außenhandel ist liberalisiert und die Deutsche Mark ist mehrfach aufgewertet worden. Trotzdem haben diese Faktoren bisher nicht zu einer nachhaltigen Schwächung der deutschen Exportwirtschaft geführt. Wie sich aus einer Gegenüberstellung des „Instituts der deutschen Wirtschaft“ ergibt, leisten gerade die Länder mit hohen Lohnkosten einen besonders hohen Beitrag zum Export. (Vgl. Tab. 2.) Ob speziell der Konkurrenz der Entwicklungsländer durch irgendeine ver-

4) Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Vor dem Aufschwung, Stuttgart und Mainz 1975. S. 136.

5) Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre 10. Auflage. Berlin und Frankfurt 1970. S. 3 f.

6) Vgl. hierzu „Monatsberichte der Deutschen Bundesbank“, Nr. 9, 1977, S. 8, (und die damit nur bedingt vereinbaren Darlegungen auf S. 6).

7) Vgl. Schneider, Erich, Der gegenwärtige Stand der Theorie der Beschäftigung. In: Konjunktur- und Beschäftigungstheorie (Hrsg. Wilhelm Weber). Neue wissenschaftliche Bibliothek. Wirtschaftswissenschaften, Bd. 14; Köln - Berlin 1969, S. 98.

8) Vgl. Krelle, Wilhelm, Der Einfluß von Lohnveränderungen auf Preise und Beschäftigung. In: Lohnhöhe und Beschäftigung. Hrsg. von E. Schneider. Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF 11. Berlin 1966. S. 25. Engelen-Kefer, Ursula, Ansätze zur Erklärung der Arbeitslosigkeit: Wissenschaft oder Ideologie? WSI-Mitteilungen, H. 5, 1977, S. 309 ff. Von der Lippe, Peter, Beschäftigungswirkung durch Umverteilung. WSI-Mitteilungen, H. 8, 1977, S. 505 ff.

9) Rothschild, Kurt W., Lohntheorie. Berlin und Frankfurt 1963. S. 121.

tretbare Lohnhöhe wirksam begegnet werden könnte, ist höchst fraglich.¹⁰⁾ Gerade am Beispiel dieser Länder zeigt sich, daß niedrige Löhne keine Garantie für eine auch nur annähernd befriedigende Beschäftigungssituation abgeben.¹¹⁾

Tabelle 2
Arbeitskosten und Exportanteil 1976

OECD-Mitglied	Arbeitskosten je Stunde in DM	Anteil am OECD-Export in %
Bundesrepublik	17,00	16,0
USA	16,00	19,0
Frankreich	10,50	9,0
Italien	9,50	6,5
Japan	8,50	10,0
Großbritannien	7,50	7,5

Quelle: Informationsdienst der deutschen Wirtschaft, Jg. 3, 1977, Nr. 4 vom 27. 1. 1977, S. 5.

Wenn relativ niedrige Löhne tatsächlich zu einem Exportvorteil mit der Folge einer expandierenden Nachfrage nach Arbeitskräften führen, so folgen auf mittlere Sicht Wechselkurskorrekturen, die das Gleichgewicht der Zahlungsbilanz zumindest tendenziell wiederherstellen. Eine andere Möglichkeit besteht aus politischen Reaktionen, die ihrerseits aus den verschiedensten Gründen nicht erwünscht sind (z. B. die Forderung nach verstärkter Kapitalhilfe oder Beschränkungen des freien Warenverkehrs). Es ist deshalb selbst in einer offenen Volkswirtschaft höchst unwahrscheinlich, daß die Steigerung der Arbeitskräftenachfrage durch niedrige Löhne bewirkt werden kann. Auch das Arbeitskräfteangebot wird durch diese Maßnahme nicht reduziert.¹²⁾ Das Marktmodell führt nur unter klassischen Elastizitätsbedingungen (hohe Elastizität mindestens auf einer Seite des Marktes) zur „Räumung“ des Arbeitsmarktes. Im übrigen ist die Vernichtung von weniger produktiven Arbeitsplätzen — sei es nun durch hohe Lohnkosten oder niedrige Preise — die Folge der gewollten Wohlstandssteigerung und der dazu erforderlichen Produktivitätssteigerung. Hoher Wohlstand und niedrige (Real-)Löhne sind nicht miteinander vereinbar.

Unsere Überlegungen führen deshalb zu dem Schluß, daß die Keyneschen Strategien mangels ausreichender Dimensionierung und die neoklassischen Strategien mangels ausreichender Elastizitäten keinen arbeitsmarktpolitischen Erfolg versprechen. Das ökonomische Prinzip als Sparprinzip legt angesichts dieses Mißverhältnisses von Faktorangebot und Faktornachfrage die Reduzierung des Faktoreinsatzes nahe.

4. Arbeitszeitverkürzung mit und ohne Lohnausgleich

Die Arbeitszeitverkürzung, wie sie hier behandelt wird, kann ohne Lohnausgleich und mit Lohnausgleich erfol-

10) Die Frage des Konflikts mit anderen politischen Zielsetzungen sei hier ausgeklammert, obwohl sie unüberschaubar groß ist.

11) Den gleichen Sachverhalt trifft man auch innerhalb Europas, tendenziell sogar innerhalb der Bundesrepublik an.

12) Rothschild, a. a. O., S. 58.

13) Induzierte Produktivitätsgewinne treten dann auf, wenn ein bestimmtes Arbeitspensum aufgrund der Arbeitszeitverkürzung mit einem verringerten Arbeitsvolumen bewältigt wird. Sie sind insbesondere dann zu erwarten, wenn die Unternehmen bei rückläufiger Nachfrage ihre Personalkapazitäten nicht parallel zur Nachfrage abgebaut haben (Typ I der Unterauslastung, vgl. Kapitel 7).

gen. Die Analyse kann ferner auf einen stationären Zustand (Produktivitätszuwachs = 0) abstellen oder von der Methode her statisch sein, also das kontinuierliche Ansteigen der Produktivität ignorieren. Sie kann auch den Tatbestand der steigenden Ergiebigkeit der Arbeit in die Überlegungen mit einbeziehen. In einer gesamtwirtschaftlich und wirtschaftspolitisch orientierten Betrachtung ist es angebracht, die jährliche durchschnittliche Steigerung der rechnerischen Arbeitsproduktivität von vornherein mit zu berücksichtigen. Im folgenden werden deshalb die Arbeitszeitverkürzung mit und ohne Lohnausgleich bei konstanter (bzw. konstant gehaltener) und bei steigender Produktivität unterschieden. Aus diesen 2x2 Alternativen resultiert ein Tableau, aus dem sich unmittelbar ableiten läßt, daß es praktisch nur zwei relevante Formen der Arbeitszeitverkürzung gibt, nämlich die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, d. h. unter Hinnahme von Einkommenseinbußen, bei konstanter Produktivität und die produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung ohne Einkommenseinbuße.

Die Möglichkeiten der induzierten Produktivitätsgewinne¹³⁾ einerseits und der durch die Arbeitszeitverkürzung bedingten Kostensteigerung andererseits bleiben zur Vereinfachung außer Betracht. Ihre Berücksichtigung macht jedoch keine prinzipiellen Schwierigkeiten.

(1) *Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich bei konstanter Produktivität*: Als mögliche Formen kommen in Betracht der Abbau von Überstunden und — für einzelne Arbeitnehmer — der Übergang zur Teilzeitarbeit. Kurzarbeit ist nur zeitlich befristet möglich. Nebenbedingungen: keine induzierten Produktivitätsgewinne, Lohnsenkung proportional zur Arbeitszeitverkürzung.

Übersicht 1 Alternative Formen der Arbeitszeitverkürzung

Arbeitszeitverkürzung	bei konstanter Produktivität	bei steigender Produktivität
ohne Lohnausgleich	1) Überstundenabbau und Kurzarbeit wegen fallender Nachfrage; Teilzeitarbeit	2) Beispiel: Überstundenabbau wegen steigender Produktivität
mit Lohnausgleich	3) Mögliches Beispiel: Bildungsurlaub, im übrigen nur bei sehr hohen induzierten Produktivitätsgewinnen kostenneutral	4) Produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung

(2) *Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich bei autonom steigender Produktivität*: Arbeitszeitverkürzung mit sinkendemohne Lohnausgleich bei gleichzeitig steigender Produktivität ist — in der Durchschnittsbetrachtung — kaum zu erwarten. Denkbar als allgemeine Reaktion ist der Abbau von Überstunden aufgrund von Produktivitätssteigerungen. Der Fall (2) ist jedoch zugleich für die Betriebe typisch, deren Produktivitätssteigerungen über die als arbeitsmarktpolitische Leitlinie angenommene durchschnittliche Produktivitätssteigerung hinausgeht.

(3) *Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich bei konstanter Produktivität*: Sie ist für die Gesamtheit aller Unternehmen mit der Voraussetzung der Kostenneutralität nicht vereinbar. Fall (3) ist aber für die Betriebe typisch, die hinter der durchschnittlichen Produktivitätssteigerung zurückbleiben, im Gefolge der Tarifverhandlungen jedoch die neuen Lohnsätze anwenden müssen. Fall (3) ist insoweit das Komplement zu Fall (2). Beide zusammen stellen die Abweichungen vom Durchschnitt dar, wie er im Fall (4) dargestellt wird.

(4) *Produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung*: Teilnahme an der Steigerung der rechnerischen Arbeitsproduktivität¹⁴⁾ nicht durch Realloohnerhöhung, sondern durch inflationsneutrale Arbeitszeitverkürzung. Zu dieser produktivitätsorientierten Arbeitszeitverkürzung sind verschiedene Variationen denkbar, so etwa die Einbeziehung der induzierten Produktivitätsgewinne in das tarifvertragliche Kalkül, Mischformen zwischen Arbeitszeitverkürzung und realer Einkommenserhöhung usw. Darauf braucht hier nicht näher eingegangen zu werden. Auch in den vergangenen Jahren ist jeweils ein Teil der stundenbezogenen Arbeitsproduktivität in Arbeitszeitverkürzung umgesetzt worden.¹⁵⁾ Unsere Überlegungen zielen darauf ab, den Anteil der Arbeitszeitverkürzung am Produktivitätszuwachs solange zu erhöhen, wie dies zur Entlastung des Arbeitsmarktes erforderlich ist.

Da der Überstundenabbau sehr bald an den Sockel der Normalarbeitszeit anstößt und Teilzeitarbeit nur individuell nachgefragt wird, bleibt dabei als einzige in größerem Maßstab realisierbare Form die Arbeitszeitverkürzung im Rahmen der Produktivitätssteigerung und an Stelle der Realeinkommenserhöhung. Sie ist zugleich Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich je Arbeitsstunde, denn der Stundenlohn steigt in dem Maße, in dem die Arbeitszeit gesenkt wird. Wir nennen diesen Fall produktivitätsorientierte (oder produktivitätsabhängige) Arbeitszeitverkürzung.

Zur Darstellung der Wirkungsmechanismen werden im folgenden die beiden Grenzfälle Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich und produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung diskutiert.

5. Auswirkungen auf den privaten Verbrauch

5.1 Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich

Einer Reduzierung der Arbeitszeit um einen bestimmten Prozentsatz, z.B. um 5% oder 10% entspricht eine Reduzierung des gezahlten Einkommens um den gleichen Prozentsatz.¹⁶⁾ Auf diese Minderung des Einkommens

14) Für den Fall der produktivitätsabhängigen Arbeitszeitverkürzung muß hier eine Annahme eingeführt werden, die zwar als „heroisch“ erscheint, die aber als Arbeitshypothese jeder kollektiv-vertraglichen Regelung zugrunde liegt: Es wird angenommen, daß die Produktivitätssteigerungen, die als Richtschnur in die Lohnforderungen eingehen, gleichmäßig in allen Unternehmen gegeben sind. Wenn im folgenden von der produktivitätsabhängigen Arbeitszeitverkürzung gesprochen wird, muß mit der gleichen Annahme gearbeitet werden: Die durchschnittliche Produktivitätssteigerung wird als in jedem Einzelfall vorliegende Produktivitätssteigerung behandelt. Wie man leicht sieht, schlagen sich die empirischen Abweichungen von diesem unterstellten Wert in Kostenvorteilen oder Preissteigerungen nieder, so wie sie dies bei pauschalen Lohnsteigerungen auch tun.

15) Von 1960 bis 1975 ist die Produktivität je Erwerbstätigenstunde um 114,8 % die Produktivität je Erwerbstätigen um 81,3 % gestiegen. Vgl. Bach, Hans-Uwe (u. a.), a. a. O., S. 33.

16) Aus Gründen der Vereinfachung wird auf die unterschiedlichen Auswirkungen auf Brutto- und Nettoeinkommen hier nicht eingegangen.

17) Man vgl. hierzu etwa die verschiedenen Hinweise auf den „Einklink-Effekt“ in dem Sammelband „Konsum und Nachfrage“, hrsg. von E. und M. Streissler, Köln und Berlin 1966 (NWB, 13).

18) Kaufmann, Peter, Vierzigstundenwoche in der Schweiz? Zürich 1960. (Staatswissenschaftliche Studien, NF 41).

können die Konsumenten nun auf zwei verschiedene Weisen reagieren: zum einen durch verminderten Konsum und zum anderen durch verringertes Sparen. Im ersten Fall sinkt der Konsum (im Grenzfall) um den gleichen Betrag wie das Einkommen, im zweiten bleibt er dem absoluten Betrag nach konstant, während Sparbetrag und Sparquote reduziert werden. Kommt es zu einer absoluten Konsumminderung, so tritt der erwünschte arbeitsmarktpolitische Effekt nicht ein; denn wenn die Nachfrage als Folge der Einkommenskürzung zurückgeht, verändert sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage nicht, wie das folgende Beispiel zeigt: Es sei angenommen, daß eine 5%ige Arbeitszeitverkürzung (und eine entsprechende Kürzung der Produktion) ohne Lohnausgleich vorgenommen wird, um eine Arbeitslosigkeit von x % (z. B. 5 %) zu beseitigen. Dies bedeutet bei einem Einkommen von DM 2000,— monatlich eine Minderung um DM 100,—. Aufgrund dessen sinkt der Konsum im Durchschnitt je Haushalt ebenfalls um DM 100,—. Die Gesamtheit aller Unternehmen verzeichnet also letzten Endes einen Rückgang der Nachfrage nach Gütern und Diensten in Höhe der eingesparten Löhne. Es besteht für sie somit kein Anlaß, neue Arbeitskräfte einzustellen, denn der Nachfragerückgang entspricht der durch die Arbeitszeitverkürzung verringerten Produktionskapazität.

Im Regelfall wird jedoch ein anderes Verhalten unterstellt: Die Verkürzung der Arbeitszeit und des Einkommens führt zu keiner Änderung des Konsums (und der Nachfrage nach den Produkten des einzelnen Unternehmens). Stattdessen verringern die Haushalte ihre Sparquote. Dem durch die Arbeitszeitverkürzung reduzierten Arbeitsvolumen steht insgesamt ein dem absoluten Volumen nach unveränderte Nachfrage gegenüber: Zur Befriedigung dieser Nachfrage müssen die Unternehmer die Arbeitszeit wieder ausdehnen. Dies geschieht jedoch nicht durch die Rückkehr zur alten Arbeitszeit, sondern durch die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter: Der durch Arbeitszeitverkürzung angestrebte Absorptionseffekt wurde durch die Senkung der Sparquote erreicht. Die Belastung der Unternehmen mit Löhnen und lohnproportionalen Kosten hat sich nicht verändert.

Wie wirklichkeitsnah ist die Annahme einer abnehmenden Spar- und zunehmenden Konsumneigung bei kürzerer Arbeitszeit und niedrigerem Einkommen? Es gibt mindestens drei Gründe dafür, daß die privaten Haushalte eher ihre Sparquote senken als ihren Konsum einschränken werden: (1) Wenn die Sparbeträge bei steigendem Einkommen überproportional steigen, dann werden sie bei rückläufigem Einkommen auch überproportional fallen. (2) Diese Beziehung wird durch einen „Sperrklinken-Effekt“ verstärkt; die Verbraucher sind nur selten bereit, das einmal erreichte Lebensniveau wieder zu verlassen.¹⁷⁾ (3) Erhöhte Freizeit verursacht selbst Konsumanreize, z. B. durch die Möglichkeit, einem zeitraubenden Hobby nachzugehen oder durch in den Jahresablauf eingeschaltete Kurzurlaube. Peter Kaufmann¹⁸⁾ sieht diesen Aspekt in seiner Veröffentlichung „Vierzigstundenwoche in der Schweiz?“ nicht nur als eine Möglichkeit der Konsumsteigerung, sondern geradezu als eine notwendige Voraussetzung für die weitere Steigerung des Konsums: Es „besteht ein sich verstärkender ökonomischer Zwang zur fortwährenden Ausweitung des Freizeitkonsums, um den Verbrauch der mit steigender Produktivität in größeren Mengen anfallenden Güter und Dienstleistungen sicherzustellen. ... Schon Henry

Ford gründete die Einführung der 40-Stunden-Woche in seinen Betrieben auf diese Erkenntnis. „Der Arbeiter, der größte Käufer des Landes, hat ohne Freizeit nicht die Möglichkeit, einen höheren Lebensstandard zu pflegen“ ... Die Sicherung eines hohen Beschäftigungsstandards wird in zunehmendem Maße auch von der wachsenden Freizeit bzw. „Konsumzeit“ der Wirtschaftssubjekte abhängen. „They don't spend much money while they are working, but they spend plenty in their leisure hours“¹⁹⁾. Damit bedeutet Freizeitförderung auch Absatzförderung.

5.2 Produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung

Die Umsetzung von Produktivitätszuwächsen in Arbeitszeitverkürzung ist politisch wesentlich leichter zu bewerkstelligen als die Einkommenskürzung, da hier niemand eine Verringerung seines materiellen Lebensstandards zu befürchten hat. An die Stelle der Verringerung des Einkommens tritt der Verzicht auf die Zunahme des Einkommens. Dies bedeutet jedoch für alle Einkommensbezieher mit einer Konsumquote von 100 %, daß sie zwar ihre Freizeit, nicht dagegen ihren materiellen Lebensstandard, weiter erhöhen können, während alle Einkommensbezieher mit einer Konsumquote unter 100 % ihren Konsum zu Lasten ihrer Sparquote noch steigern können. Auch hier sei zunächst erörtert, wie sich die produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung in den beiden Extremfällen der Konsumentenreaktion darstellt. Bei konstantem Realeinkommen sind zwei Verhaltensweisen als Grenzfälle denkbar:

- (1) Auch der Konsum der privaten Haushalte ist von diesem Zeitpunkt an konstant.
- (2) Der Konsum steigt autonom zu Lasten der Sparquote an.

Bei konstantem Konsum führt die Arbeitszeitverkürzung nicht zur Absorption von Arbeitslosen, sondern verhindert lediglich produktivitätsbedingte Freisetzungen. Die Unternehmen, die in ihrer Gesamtheit die kostenneutrale Arbeitszeitverkürzung durch Produktivitätssteigerungen ermöglicht haben, haben angesichts eines unveränderten Konsumniveaus keinen Anlaß, zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen. Der Unterschied zu anderen Tarifabschlüssen besteht darin, daß die Produktivitätssteigerungen nicht mit einer Ausdehnung der Produktion verbunden sind. Freisetzungen wegen mangelnder Nachfrage werden nicht auftreten, da die durch Produktivitätssteigerung möglich gewordene Ausdehnung der Produktion im Durchschnitt zu 100 % durch die Arbeitszeitverkürzung kompensiert wird.²⁰⁾ Dieser Effekt der verhinderten Freisetzung ist als Vermeidung von Arbeitslosigkeit langfristig ebenso wichtig wie die Absorption der vorhandenen Arbeitslosen.

Die zweite Alternative besteht in einem langfristigen (und langsamen) Ansteigen des Konsums bei konstantem Realeinkommen. Für diese Reaktion spricht, daß die Bedürfnisse tendenziell steigen, weil sie sich zum einen am bereits erreichten Niveau orientieren und weil sie zum

anderen durch neue Produkte, Werbung und den sozialen Vergleich stimuliert werden. Dafür spricht ferner der Konsumanreiz der höheren Freizeit, der schon weiter oben diskutiert wurde. Bei steigender Konsumquote kommt es über die vermiedene Freisetzung hinaus auch zu einer Verringerung der Arbeitslosenzahl, denn dem konstanten Güterangebot steht nun eine steigende Nachfrage gegenüber, die — da es sich um eine langfristige Änderung des Konsumniveaus handelt — nur durch Neueinstellungen befriedigt werden kann.

Für eine marktwirtschaftliche Lösung des Arbeitslosenproblems unter Verzicht auf die reine Wachstumsstrategie kommt es somit darauf an, die Auseinandersetzungen zwischen den Tarifvertragsparteien aus dem Lohnsektor verstärkt in den Arbeitszeitsektor zu verlagern. Zielgruppe einer entsprechenden Überzeugungsstrategie müssen deshalb primär die Gewerkschaften und in zweiter Linie die privaten und öffentlichen Arbeitgeber sein.

Übersicht 2 zeigt, ausgehend von einer Gleichgewichtssituation (1), die verschiedenen Auswirkungen von Produktivitätssteigerungen und/oder Arbeitszeitverkürzungen unter den alternativen Annahmen konstanten (oder autonom steigenden) Konsums und konstanten Sparens. Es handelt sich dabei um das Modell einer geschlossenen Volkswirtschaft, deren Wirtschaftssubjekte zugleich Produzenten und Konsumenten der erzeugten Produkte sind. Ergänzend dazu wird eine autonome Investition in den Kreislauf eingeführt. Im Fall 2 wird die Produktivitätssteigerung im Zuge der Lohntarifverhandlungen voll in Realeinkommen umgesetzt („Wachstumsstrategie“). Im Fall 3 werden Arbeitszeit und Einkommen gekürzt (Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich); Fall 4 behandelt die „neue Strategie“ der produktivitätsorientierten Arbeitszeitverkürzung. Sie führt dazu, daß am Ende des Prozesses das Sparvolumen sein ursprüngliches Niveau wieder erreicht, während die Sparquote etwas niedriger liegt.

6. Das Problem der zeitabhängigen Kosten

Die hier diskutierte Form der Arbeitszeitverkürzung ist zwar kostenneutral in dem Sinne, daß sie den Unternehmen keine zusätzlichen Lasten aus der (Stunden-)Lohnerhöhung aufbürdet, da die Steigerung des Lohnsatzes im Rahmen der Produktivität durch die Verkürzung der Arbeitszeit kompensiert wird.²¹⁾ Dies besagt jedoch noch nicht, daß den Unternehmen keine zusätzlichen Kosten entstehen. Im folgenden soll diese Frage der mittelbaren Folgekosten erörtert werden.

Dazu sind 3 Kostenkategorien zu unterscheiden

- Kosten der mangelnden Kapazitätsauslastung
- Kosten für die Neueinstellung zusätzlicher Mitarbeiter
- Kosten der erforderlichen organisatorischen Anpassung.

Entscheidend für die Entwicklung der Stückkosten ist, welche Kosten bei der Verringerung der Produktion zurückgehen und welche von der Zurücknahme der Produktion nicht betroffen werden. Dieses Problem ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur als das der Kostenremanenz bekannt.²²⁾ Kostenremanenz tritt bei jeder Veränderung des Faktoreinsatzverhältnisses auf. — Die hier anzustellenden Überlegungen gelten sowohl für den Fall mangelnder Nachfrage als auch für den der Arbeits-

19) Boyce, C. B., The Four-day-week: How soon? In: *Factory Management and Maintenance*, New York 1956. Nr. 11. Zitiert in P. Kaufmann, *Vierzigstundenwoche* . . . , S. 146.

20) Eine durch Produktivitätssteigerung möglich gewordene Realeinkommenssteigerung wird dagegen im Durchschnitt nicht zu 100 % durch entsprechenden Konsum absorbiert.

21) Auf eine wichtige Einschränkung sei hier nochmals aufmerksam gemacht: Die Diskussion vollzieht sich „in real terms“. Es wird dabei unterstellt, daß die Gewerkschaften den Inflationsausgleich auf alle Fälle fordern (müssen), um die Verteilungsposition zu halten.

22) Vgl. z. B. Meinen, Edmund, Zum Problem der Kostenremanenz. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 36. Jg. 1966, S. 1 ff.

Übersicht 2

Produktivitätssteigerung und Arbeitszeitverkürzung und ihre Auswirkungen auf die Endnachfrage

	Zahl der Arbeiter	Wochenstunden	Arbeitsvolumen	Stundenlohn	Lohnsumme	Produktionswert	Konsum	Sparen	Investition	Gesamtnachfrage	Auswirkungen
1) Ausgangslage	20	40	800	10	8000	8000	7200	800	800	8000	Gleichgewichtige Ausgangslage
2) Wachstumsstrategie, Produktivität und Einkommen steigen, Arbeitszeit unverändert											
a) Konsum konstant											
ex ante	20	40	800	10,50	8400	8400	7200	1200	800	8000	Freisetzung einer Arbeitskraft, da die Gesamtnachfrage (8000) kleiner ist als der geplante Produktionswert (8400)
ex post	19	40	760	10,50	8000	8000	7200	800	800	8000	
b) Sparen konstant	20	40	800	10,50	8400	8400	7600	800	800	8400	Gleichgewicht auf höherem Niveau, keine Freisetzung, kein zusätzlicher Bedarf an Arbeitskräften
3) Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, keine Produktivitätssteigerung, Einkommensminderung											
a) Konsum konstant											
ex ante	20	38	760	10	7600	7600	7200	400	800	8000	Bedarf an einer zusätzlichen Arbeitskraft (+ 2 Überstunden) zur Wiederherstellung des Gleichgewichts, da die Endnachfrage (8000) größer ist als der geplante Produktionswert (7600)
ex post	21	38	800	10	8000	8000	7200	800	800	8000	
b) Sparen konstant	20	38	760	10	7600	7600	6800	800	800	7600	„Verpuffende“ Arbeitszeitverkürzung, Gleichgewicht auf niedrigerem Niveau
4) Produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung, Einkommen konstant											
a) Konsum konstant	20	38	760	10,50	8000	8000	7200	800	800	8000	Gleichgewicht, keine Freisetzung, kein zusätzlicher Bedarf an Arbeitskräften
b) Konsum autonom steigend											
ex ante	20	38	760	10,50	8000	8000	7600	400	800	8400	Bedarf an einer zusätzlichen Arbeitskraft (+ 2 Überstunden), da die Endnachfrage (8400) größer ist als der geplante Produktionswert (8000)
ex post	21	38	800	10,50	8400	8400	7600	800	800	8400	

zeitverkürzung. Wir werden dabei nach produktionsabhängigen Kosten und zeitabhängigen Kosten unterscheiden. Als produktionsabhängige Kosten bezeichnen wir alle die Aufwendungen, die in Abhängigkeit vom Output des Betriebes anfallen. Für den Fall der Arbeitszeitverkürzung können in erster Annäherung die gesamten Lohnkosten als proportional zur Ausbringung betrachtet werden. Zeitabhängige Kosten sind solche, deren Höhe durch die Veränderung des Produktionsvolumens nicht (oder zumindest nicht kurz- und mittelfristig) beeinflusst werden.

Zur Abschätzung des Anteils der zeitabhängigen Kosten stehen zwei Quellen zur Verfügung, die jedoch beide unvollständig sind: zum einen die Kostenstrukturstatistik der Industrie und zum anderen die Erfolgsrechnungen der Aktiengesellschaften. Während aus der Kostenstrukturstatistik praktisch nur entnommen werden kann, daß über 80 % aller Kosten auf Material- und Personalkosten entfallen — und insoweit hier als produktionsabhängig zu behandeln sind —, läßt sich aus den Erfolgsrechnungen der Aktiengesellschaften ableiten, daß die zeitabhängigen Kosten 10 % nicht übersteigen dürften. — Daß die Frage der Fixkosten immer ein Problem einer letzten Endes willkürlichen Festlegung ist, sei hier vorsorglich erwähnt.²³⁾

Im folgenden wird ein Vergleich der Alternativen

- Wachstumsstrategie
- Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich
- produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung

in Analogie zu den 4 Fällen in Übersicht 2 angestellt, um die Wirkungen der Kostenremanenz zu erfassen. Wir gehen dabei von dem ungünstigsten Fall — einem Anteil der zeitabhängigen Kosten von 20 % — und von einer Produktivitätssteigerung von 5 % (im Fall 3 nur von

einer Verringerung des Arbeitsvolumens und des Einkommens um 5 %) aus.

(1) Ausgangslage

Produktion n = 500, Stückpreis DM 2,—,

	Umsatz	DM 1000,—
Lohnkosten 40 h · DM 10,—		400,—
andere variable Kosten 500 · 0,80		400,—
		—————
Beitrag zur Deckung der zeitabhängigen Kosten		DM 200,—

(2) Wachstumsstrategie (Produktivität, Produktion, Lohnsatz und Lohneinkommen steigen jeweils um 5 %, Arbeitsvolumen konstant)

Produktion n = 525, Stückpreis DM 2,—,

	Umsatz	DM 1050,—
Lohnkosten 40 h · DM 10,50		420,—
andere variable Kosten 525 · 0,80		420,—
		—————
Beitrag zur Deckung der zeitabhängigen Kosten		DM 210,—

(3) Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich (Produktivität konstant, Produktion, Arbeitszeit- und Lohneinkommen um 5 % reduziert)

Produktion n = 475, Stückpreis DM 2,—,

	Umsatz	DM 950,—
Lohnkosten 38 h · DM 10,—		380,—
andere variable Kosten 475 · 0,80		380,—
		—————
Beitrag zur Deckung der zeitabhängigen Kosten		DM 190,—

(4) Produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung (Steigerung von Produktivität und Stundenlöhnen um 5 %, Produktion und Lohneinkommen konstant, Arbeitsvolumen um 5 % reduziert)

23) Wöhe, Günter, a. a. O., S. 244.

Produktion n = 500, Stückpreis DM 2,—,	
	Umsatz DM 1000,—
Lohnkosten 38 · DM 10,50 (= DM 399,—)	400,—
andere variable Kosten 500 · 0,80	400,—
Beitrag zur Deckung der zeitabhängigen Kosten	DM 200,—

Ein Vergleich der Alternativen (2) Wachstumsstrategie, (3) Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich und (4) produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung zeitigt die folgenden Ergebnisse: Die für die Unternehmen günstigste Lösung ist die Wachstumsstrategie (Fall 2). Die Fixkostendeckung wird verbessert. Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich (und ebenso die Entlassung von Arbeitskräften) gemäß Fall (3) führt zu einer verschlechterten Deckung der Fixkosten. In beiden Fällen sind die Wirkungen gering.

Durch die produktivitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung (gemäß Fall 4) wird die Kostensituation des Unternehmens nicht berührt, weil sich weder die Lohnsumme noch die Fixkostendeckung verändern. In dieser Argumentationskette sind allerdings zu Ziffer 4 folgende Modifikationen anzubringen: Noch nicht berücksichtigt sind die induzierten Produktivitätsgewinne; nicht berücksichtigt sind die im Zuge der Produktivitätssteigerung möglicherweise erhöhten zeitabhängigen Kosten infolge erhöhter Investitionen²⁴⁾ sowie die Kosten der Umstellung.

7. Die Auslastung der Betriebe

Wichtiger als die Frage der im strengen Sinne zeitabhängigen Kosten ist, auf welche aktuelle Auslastungssituation die Arbeitszeitverkürzung in den Betrieben trifft. Ein volla ausgelasteter Betrieb wird vermutlich auf eine Arbeitszeitverkürzung mit Neueinstellungen reagieren müssen. In nicht ausgelasteten Betrieben²⁵⁾ dagegen wird möglicherweise in der verbleibenden Zeit ohne weiteres entsprechend intensiver gearbeitet werden können, so daß die Arbeitszeitverkürzung voll zu induzierten Produktivitätsgewinnen führt. Die Aussagen über die Wirkungen einer Arbeitszeitverkürzung auf den Arbeitsmarkt schwanken aus diesem Grunde zwischen 0 % und 100 % je nach Auslastungsgrad.²⁶⁾ Im folgenden sollen 3 Typen der Unterauslastung und 2 Typen der Vollaustung unterschieden werden. Für diese wird geprüft, wie sich Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich und produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung auswirken.

Unterauslastung Typ 1: Die Nachfrage ist zurückgegangen. Es wurde jedoch die volle Zahl der Arbeitskräfte für die volle Arbeitszeit beibehalten. Der Bestand an Produktionsfaktoren hat sich nicht geändert. Auch die

24) Das damit implizierte Steigen des Kapitalkoeffizienten ist allerdings statistisch nicht nachweisbar. Insoweit handelt es sich hier mehr um eine theoretische Möglichkeit. Vgl. Baisch), H. (u. a.), Die Wirtschaftskrise in der BRD. Leviathan, H. 2, 1977, S. 204.

25) Die Auslastung des Produktionspotentials wird für 1976 mit 92 %, die des Arbeitsvolumens mit 91 % angegeben. Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Vor dem Aufschwung. Jahresgutachten 1975/76. Stuttgart und Mainz 1975. Ziffer 400. Und: Autorengemeinschaft, Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland 1977 und die Auswirkungen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. MittAB 1/1977, Übersicht 3.

26) Ernst Abbe errechnete 1901 anläßlich des Übergangs vom 9-Stunden-Tag auf den 8-Stunden-Tag induzierte Produktivitätsgewinne von etwas mehr als 100 %! (Gesammelte Abhandlungen, Bd. 3, Jena 1906, S. 206); das Ifo-Institut stellt in einer Modellrechnung auf der Basis von Unternehmerbefragungen 70 % (Wirtschaftskonjunktur, H. 8, 1977, S. P. 3, Tab. 3), Nerb, Reyher und Spitznagel gehen von 50 % aus (Ifo-Schnelldienst Nr. 26, 14. 9. 1977, S. 10 f.); ältere Schätzungen nennen 30—50 % (Spiegel, Nr. 5, 24. 1. 1977, S. 27).

27) Auf die in Fußnote 14 genannte Arbeitshypothese sei nochmals hingewiesen.

Kosten wurden demzufolge nicht angepaßt. Der Betrieb ist als Ganzes unterausgelastet. Beispiel hierfür ist etwa der kleine mittelständische Betrieb, der seine Mitarbeiter auch bei geringerem Arbeitsanfall voll weiterbeschäftigt. Diese Form der Unterauslastung wird auch in größeren Betrieben zu finden sein, die sich in einzelnen Abteilungen dem Rückgang der Nachfrage nicht anpassen konnten, während sie in anderen Betriebsteilen durch Kurzarbeit und Entlassungen reagiert haben. Durch die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich tritt für das Unternehmen eine Kostenentlastung ein, weil die nicht voll ausgelasteten Arbeitskräfte in der verkürzten Arbeitszeit das gleiche leisten wie vor der Arbeitszeitverkürzung, das Unternehmen jetzt jedoch nur die Kosten für die verkürzte Arbeitszeit zu zahlen hat. Wegen der zuvor bestehenden Unterauslastung ist die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter nicht erforderlich. Das Arbeitsvolumen wird der Nachfrage durch Reduzierung der Komponente Arbeitszeit je Arbeitskraft angepaßt. Ein unmittelbarer Beschäftigungseffekt tritt nicht ein. Die Arbeitszeitverkürzung hat hier jedoch die wichtige Funktion, die Unterbeschäftigung zu beseitigen und damit die Arbeitslosigkeit von morgen zu verhindern.

Im Falle der produktivitätsabhängigen Arbeitszeitverkürzung tritt an die Stelle der Entlastung von Kosten die Nicht-Belastung mit höheren Lohnkosten²⁷⁾, denn die steigenden Stundenlohnsätze werden durch die Reduzierung der Stundenzahl voll kompensiert. Ein unmittelbarer Beschäftigungseffekt tritt nicht ein; da aber die Unterauslastung durch die Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens verringert oder vollständig beseitigt wird und die Lohnsumme nicht steigt, werden die vorhandenen Arbeitsplätze nachhaltig gesichert.

Unterauslastung Typ 2: Der Betrieb hat auf die verringerte Nachfrage durch Kurzarbeit reagiert. Die Zahl der Arbeitskräfte wurde nicht reduziert. Statt dessen hat eine Anpassung durch einzelwirtschaftliche Arbeitszeitverkürzung stattgefunden. (Es handelt sich hier, betriebswirtschaftlich gesehen, um eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, da das Kurzarbeitergeld nicht vom Betrieb, sondern von der Arbeitsverwaltung getragen wird. Volkswirtschaftlich liegt ein Fall der Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich vor.) Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich geht am kurzarbeitenden Unternehmen vorbei, da das Arbeitsvolumen durch Kurzarbeit stärker vermindert wurde, als dies die generelle Arbeitszeitverkürzung tun wird. Bei der Rückkehr von der — immer nur befristeten — Kurzarbeit zur Normalarbeitszeit geht der Typ 2 der Unterauslastung (unter sonst gleichbleibenden Umständen) entweder in Typ 1 oder Typ 3 über. Durch die produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung wird das kurzarbeitende Unternehmen auf der Kostenseite so getroffen wie bei einer „normalen“ Lohnrunde, denn die Erhöhung der Stundenlöhne wird hier durch keine weitere Arbeitszeitverkürzung abgefangen.

Unterauslastung Typ 3: Der Betrieb hat auf die verringerte Nachfrage durch Entlassungen reagiert. Im Unternehmen treten sowohl bei der Entlassung wie bei der etwaigen Wiedereinstellung von Arbeitskräften die Kosten der Fluktuation auf. Bei der Wiedereinstellung entstehen keine Kosten für die Neueinrichtung von Arbeitsplätzen. Für den einzelnen Betrieb, dessen Kapazität unterausgelastet ist, können wir die Nachfrage als eine konstante Größe betrachten, der er sich durch die Entlassungen personell bereits angepaßt hat. Wird nun die

Arbeitszeit verkürzt, so verringert sich dadurch das Arbeitsvolumen. Um die gegebene Nachfrage decken zu können, muß das Arbeitsvolumen auf den Stand vor der Arbeitszeitverkürzung erhöht werden. Dazu müssen Ar-

Arbeitsvolumen vor dem Nachfragerückgang

	Arbeits- stunden
100 Arbeitskräfte \times 8 Stunden	800
Nachfragerückgang \cong 80 Arbeitsstunden	
Benötigtes neues Arbeitsvolumen = 720	
Entlassung von 10 Arbeitskräften = Rückgang des Arbeitsvolumens um 80 Stunden	80
Nachfrage 90 Arbeitskräfte \times 8 Stunden	720
Arbeitszeitverkürzung um 0,5 Stunden pro Tag reduziert das Arbeitsvolumen auf $90 \times 7,5$	675
Fehlendes Arbeitsvolumen	45
Einstellung von 6 Arbeitskräften erhöht das Arbeitsvolumen um $6 \times 7,5 = 45$ Stunden auf das benötigte Niveau von	720.

Ergebnis: Durch die Arbeitszeitverkürzung kann ein Teil der zuvor entlassenen Arbeitskräfte wieder eingestellt werden. Im Fall der Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich haben sich die variablen Kosten damit nicht geändert.

Für die produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung führt eine entsprechende Rechnung zu dem folgenden

Arbeitsvolumen nach dem Rückgang der Nachfrage (aber vor der Arbeitszeitverkürzung) 720 Stunden. Bei einem Stundenlohn von DM 10,— ergeben sich Geldkosten in Höhe von $90 \cdot 8 \cdot 10,— = 7\,200,—$.

Eine produktivitätsabhängige Arbeitszeitverkürzung um 0,5 Stunden pro Tag reduziert das Arbeitsvolumen auf $90 \cdot 7,5 = 675$ Stunden. Eine produktivitätsabhängige Lohnerhöhung führt zu einem Lohnsatz von

$$\frac{7\,200}{90 \cdot 7,5} = 10,67.$$

Gleichzeitig ist aber voraussetzungsgemäß die Arbeitsproduktivität im gleichen Umfang gestiegen; die Lohnerhöhung ist somit kostenneutral; sie ist infolge ihrer Produktivitätsabhängigkeit aber auch arbeitsmarktneutral. Zusätzliche Arbeitskräfte werden nicht eingestellt.

Eine andere Situation ergibt sich für die Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Kosten der Arbeitszeitverkürzung im Falle von Betrieben, die ihre Kapazität voll nutzen,²³⁾ infolge von entsprechenden Tarifvereinbarungen jedoch ebenfalls ihre Arbeitszeit senken müssen. Auch hier muß zwischen 2 Typen unterschieden werden:

Vollauslastung Typ A: Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich bedeutet für den voll- und gleichzeitig optimal ausgelasteten Betrieb, daß die vorhandene (Arbeits-)Kapazität, die vor der Arbeitszeitverkürzung ideal ausgelastet war, nun nicht mehr ausreicht. Zur Befriedigung der Nachfrage seiner Kunden muß der Betrieb in allen Teilbereichen gleichmäßig erweitert werden. Die durch die Verringerung des Arbeitsvolumens im ersten Schritt erzielte Lohnkostensenkung wird durch den

23) Vgl. aber Fußnote 25.

Zwang zu Neueinstellungen kompensiert. Im Fall der produktivitätsabhängigen Arbeitszeitverkürzung ist die Produktivität gleichmäßig in allen Betriebsteilen gestiegen. Die konstante Nachfrage wird mit den gleichen Gesamtkosten wie zuvor in kürzerer Zeit befriedigt. Freisetzung werden vermieden. Im übrigen tritt kein unmittelbarer Arbeitsmarkteffekt ein. Dieser ideal ausgelastete Betrieb ist jedoch lediglich ein Denkmodell. In der Praxis existiert er aus verschiedenen Gründen nicht.

Vollauslastung Typ B: Die Optimalauslastung kann wegen der mangelnden Teilbarkeit der Anlagen und der an ihnen arbeitenden Menschen nicht in allen Funktionsbereichen eines Betriebes gleichzeitig erreicht werden. Das praktisch realisierbare Optimum ist deshalb eine Durchschnittsgröße. Das bedeutet, daß im Falle einer Arbeitszeitverkürzung einzelne Abteilungen infolge der Verringerung der Leerzeiten besser ausgelastet werden als zuvor; in bisher optimal ausgelasteten Bereichen treten Engpässe auf; dort, wo schon zuvor Engpässe bestanden, wird die Erweiterung unabweisbar. Bei produktivitätsabhängiger Arbeitszeitverkürzung gelten — mutatis mutandis — die gleichen Überlegungen. Ob sich Entlastungen durch bessere Ausnutzung vorhandener Kapazitäten und Belastungen durch den Zwang zur Vergrößerung der Mitarbeiterzahl die Waage halten, kann nur im Einzelfall entschieden werden.

Das Ergebnis dieser betriebswirtschaftlichen Überlegungen stimmt somit mit dem der gesamtwirtschaftlichen Analyse im Endeffekt überein: Für viele Betriebe bedeutet die Arbeitszeitverkürzung eine Anpassung des Arbeitsvolumens an die Nachfrage, ohne daß Entlassungen erforderlich werden. Dies gilt insbesondere bei anhaltender Produktivitätssteigerung. Andere Betriebe werden zusätzliche Arbeitskräfte einstellen müssen, um ihr Arbeitsvolumen zu erhalten. Steigende Nachfrage erhöht die Beschäftigung, sobald die Unterauslastung abgebaut ist.

8. Die Kosten der Einstellung

Die Fluktuation der Arbeitskräfte verursacht in den Betrieben beträchtliche Kosten; aus verschiedenen Gründen kann man davon ausgehen, daß diese Kosten sogar stärker oszillieren als die Endnachfrage. Eine Arbeitsmarktpolitik, die zur Beschäftigung der Arbeitslosen führen soll, muß hinnehmen, daß den Unternehmen Einstellungskosten entstehen. Es ist jedoch nicht angebracht, diese Kosten speziell der Arbeitszeitverkürzung anzulasten. Sie würden auch dann anfallen, wenn Angebot und Nachfrage nicht durch Arbeitszeitverkürzung, sondern allein durch das bislang noch favorisierte Wachstum der Endnachfrage zur Übereinstimmung gebracht würden. Gleichwohl sollen diese Kosten hier kurz erörtert werden.

Im wesentlichen handelt es sich dabei um

- Kosten der Anwerbung
- Kosten der Einarbeitung
- Gemeinkosten der Arbeitskraft
- Beteiligung an privaten Aufwendungen des neuen Mitarbeiters
- Kosten des Arbeitsplatzes
- Kosten der Neuorganisation.

Nicht berücksichtigt werden an dieser Stelle die Personalzusatzkosten, die proportional zum Gehalt berechnet

werden, wie z. B. das 13. Monatsgehalt, der Arbeitgeberbeitrag zur Sozialversicherung, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die betriebliche Altersversorgung. Sie werden dem Bruttoentgelt als Kosten der Arbeitskraft unmittelbar zugeschlagen.

(1) *Kosten der Anwerbung.* Sie umfassen die Ausschreibung der Stellen, die Bearbeitung der Bewerbung, Reisekosten der Vorstellung, die Einstellungsgespräche, die ärztliche Untersuchung und gegebenenfalls das Einholen von Auskünften über die Stellenbewerber.²⁹⁾ Die Kosten der Anwerbung schwanken sehr stark mit der konjunkturellen Anspannung am Arbeitsmarkt. Herrscht auf dem Arbeitsmarkt ein Überangebot an Arbeitskräften, so können die Unternehmen gerade im Bereich der einfachen Qualifikationen ihre eigenen Bemühungen und damit ihre Kosten stark reduzieren.

(2) *Kosten der Einarbeitung.* Alle neuen Arbeitskräfte benötigen eine gewisse Einarbeitungszeit, in der sie weniger produktiv tätig sind als nach Abschluß der Einarbeitungsphase. Zusätzliche Arbeitskräfte stellen somit für die Betriebe kurzfristig eine höhere Kostenbelastung dar. Man kann annehmen, daß im Bereich der einfachen und niedrig entlohnten Arbeiten die Kosten der Einpassung in das Betriebsgeschehen nicht sehr hoch sind, während in den qualifizierten und höher entlohnten Berufen die Einarbeitungszeit länger und kostenintensiver ist.³⁰⁾ Diese Kosten fallen in Gestalt vermindelter Produktivität an und sind infolgedessen nur sehr schwer abzuschätzen, u. a. deshalb, weil dies eine Zurechnung des Arbeitserfolges auf den einzelnen Mitarbeiter erforderlich machen würde.³¹⁾ Soweit die Schätzungen aus der Fluktuationskostenrechnung auf dieses Gebiet übertragen werden können, kann damit gerechnet werden, daß auf die Einarbeitungskosten rd. 80 % der Einstellungskosten entfallen.

(3) *Gemeinkosten der Arbeitskraft.* Jeder zusätzliche Mitarbeiter verursacht, unabhängig vom Lohn und den lohnbezogenen Nebenkosten, weitere Kosten im Betrieb. Dazu gehören die allgemeinen Verwaltungskosten je Arbeitskraft, wie sie in der Personalabteilung und der Lohnbuchhaltung anfallen, die Ausstattung mit Arbeitskleidung sowie die personenbezogenen Sozialleistungen, wie etwa die Förderung der Vermögensbildung, der Beitrag zur Kantinenverpflegung, ärztliche Betreuung, Berufsausbildung, Fahrtkostenersatz und ähnliche Leistungen.³²⁾ Diese Kosten steigen in dem Umfang, in dem zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt werden müssen.

(4) *Beteiligung an privaten Aufwendungen der neuen Mitarbeiter.* Inwieweit Aufwendungen neuer Mitarbeiter beim Eintritt in eine neue Stelle überhaupt anfallen, hängt stark von der Qualifikation des Betreffenden ab.

29) Vgl. Steinmann, Gertrud, Die Fluktuation der Belegschaft in betriebswirtschaftlicher Betrachtung. Diss., Freiburg i. Br. 1962, S. 135/136 und 139 ff.; Conrads, Michael, Human Resource Accounting. Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 25, Wiesbaden 1976, S. 127.

30) Steinmann, Gertrud, a. a. O., S. 144 f.; Domsch, Michael, Simultane Personal- und Investitionsplanung. Bielefeld 1970, S. 61 f.; Gruppe, G., Was kostet die Fluktuation der Arbeitskräfte? Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 28. Jg. 1958, S. 271.

31) Engel, Friedrich, Ausbildungsinvestitionen in betriebswirtschaftlicher Sicht. Betriebswirtschaftliche Studien, Bd. 9, Berlin 1970, S. 83.

32) Huffelmann, Klaus, Die Arbeitszeitverkürzung. Betriebswirtschaftliche Bibliothek, Reihe A/IV, Essen 1964, S. 159.

33) Vom Problem der Gastarbeiter-Anwerbung und ihrer Betreuung wird hier abgesehen.

34) Von der Kostenseite her ist dies eine Belastung der Unternehmen; von der Nachfrageseite her gesehen, stellt es eine beträchtliche zusätzliche Investitionsgüternachfrage dar.

35) Allerdings steht außer Frage, daß die Notwendigkeit der Arbeitszeitverkürzung — unter sonst gleichbleibenden Umständen — immer wieder auftreten wird.

Je einfacher die Tätigkeit, um so geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Mitarbeiter von auswärts zieht.³³⁾ Trennungsentschädigungen, Familienheimfahrten, Hilfe bei der Wohnungsbeschaffung, Umzugs- u. ä. Kosten werden jedoch gerade bei qualifizierten Mitarbeitern häufig übernommen.

(5) *Kosten des Arbeitsplatzes.* Im einzelnen kommt es sehr stark darauf an, ob für die neu einzustellenden Mitarbeiter die erforderlichen sachlichen Produktionsmittel vorhanden sind oder nicht. Soweit wir davon ausgehen, daß die Betriebe ihr Personal in den vorangegangenen Jahren abgebaut haben, kann man erwarten, daß den neu eingestellten Arbeitskräften die zur Zeit leerstehenden Arbeitsplätze zugewiesen werden. Dafür spricht die gegenwärtige Unterauslastung der Betriebe. Es ist keine Aussage darüber möglich, in welchen Betrieben zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden müssen. Wo es erforderlich sein sollte, die Arbeitsplätze völlig neu zu schaffen, muß damit gerechnet werden, daß auch die vollen Kosten der Ausstattung eines modernen Arbeitsplatzes anfallen.³⁴⁾

(6) Im Zuge der Arbeitszeitverkürzung wird eine *Neuverteilung der Funktionen* erforderlich. Es müssen organisatorische Umstellungen vorgenommen werden, deren Vorbereitung und praktische Erprobung Kosten verursacht. Soweit diese Umdispositionen möglich sind und eine Einarbeitung der Mitarbeiter in die neue Materie erforderlich machen, treten die gleichen Schwierigkeiten wie bei der Einstellung neuer Arbeitskräfte auf; sie werden sich jedoch in engeren Grenzen halten, weil die lediglich innerbetrieblich mit neuen Teilaufgaben betrauten Mitarbeiter den Betriebsablauf im Prinzip schon kennen.

9. Das Problem der organisatorischen Anpassung

Inwieweit die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter technisch möglich ist, hängt nicht zuletzt von der Anpassungsfähigkeit des Produktionsapparats ab. Die an dieser Stelle gern vorgebrachte These, man könne an eine Drehbank nicht zwei Arbeitskräfte stellen, reduziert die Zahl der möglichen Antworten auf diese Frage auf einen Spezialfall. Rein quantitativ muß dazu daran erinnert werden, daß nicht eine Größenordnung von 2:1 zur Diskussion steht, wie sie das Drehbank-Beispiel beschreibt, sondern lediglich die Dimension 20:1. Tatsächlich geht es gegenwärtig nur um eine Absorption von maximal 5 % aller Erwerbspersonen.³⁵⁾ Die zweite Überlegung gilt der Verneinung des Drehbank-Arguments selbst: Es ist sehr wohl möglich, zwei Personen an eine Drehbank zu stellen, sobald vom Ein-Schicht-Betrieb zum Zwei-Schicht-Betrieb bzw. zu Teilzeitarbeit übergegangen wird. Grundsätzlich ist an dieser Stelle einzuwenden, daß (1) die Produktionsverhältnisse der industriellen Fertigung nicht auf die gesamte Arbeitswelt übertragen werden dürfen und daß (2) auch hier das dynamische Element der laufenden Produktivitätssteigerung und der damit notwendigen verbundenen Anpassungen nicht übersehen werden darf. Kurzfristige Limitationalität ist schätzungsweise nur bei einem Viertel aller Erwerbstätigen gegeben. Mittel- und langfristige sind die Faktoreinsatzrelationen flexibel.

Jeder Betrieb erfüllt eine Vielzahl von Teilaufgaben. Wie diese Aufgaben bewältigt werden, ist von der innerbetrieblichen Arbeitsteilung abhängig. Die Arbeitsabläufe und ihre Organisation sind in der Realität so viel-

gestaltig, daß eine einheitliche Aussage über die Formen der Anpassung an neue Aufgaben außerordentlich schwierig ist. In dieser (unbürokratischen) Vielgestaltigkeit liegt eine beträchtliche Chance für die organisatorische Bewältigung der Arbeitszeitverkürzung. Täglich stellen sich dem Unternehmen in der Marktwirtschaft neue Probleme, denen es sich mit seinem ganzen Organismus anpassen muß. Es werden neue Aufträge angenommen, durch die Teilbetriebe überlastet werden, Saisonspitzen müssen bewältigt werden, wichtige Mitarbeiter fallen kurzfristig aus, es treten technische Störungen in der Produktion ein, neuen Konkurrenzprodukten muß durch geeignete Maßnahmen begegnet werden usw. Demgegenüber ist eine Arbeitszeitverkürzung, die für einen bestimmten Zeitpunkt zu erwarten, in ihrer Größenordnung bekannt und hinsichtlich ihrer betrieblichen Auswirkungen präzise abzuschätzen ist, eine vergleichsweise einfache Aufgabe. Die Arbeitszeitverkürzungen der Vergangenheit beweisen das u. E. in hinreichendem Maße: Im Verlauf einer Generation ist die Bundesrepublik von der 48-Stunden-Woche zur 40-Stunden-Woche und im Zusammenhang damit von der 6-Tage-Woche auf die 5-Tage-Woche übergegangen. Gleichzeitig kam es zu einer rapiden Zunahme des Urlaubs.

Im folgenden sei das Problem der organisatorischen Anpassung für 3 Betriebsgrößen noch etwas näher erläutert: Für einen Betrieb mit weniger als 10 Beschäftigten, einen Betrieb mit genau 20 Beschäftigten als einem Spezialfall und für einen Großbetrieb mit sehr vielen Mitarbeitern.

(1) Im Kleinbetrieb sind jedem Mitarbeiter mehrere Funktionen übertragen. Überall dort, wo die Mitarbeiter sehr vielseitig eingesetzt werden müssen, ist die Neuverteilung der Aufgaben keine außergewöhnliche Maßnahme. Von den verschiedenen Formen der Unterauslastung wird im Kleinbetrieb der Fall I (Unterauslastung ohne Entlassungen) relativ häufig vorkommen. Hat der Kleinbetrieb Mitarbeiter entlassen und befindet sich jetzt im Zustand der Vollauslastung, so gelten die für diesen Fall (Typ B) anzustellenden Überlegungen (vgl. weiter unten). Kurzarbeit kommt für den Kleinbetrieb praktisch nicht in Betracht. Den voll und ideal ausgelasteten Kleinbetrieb (Typ A) gibt es in der Realität noch weniger als den ideal ausgelasteten Großbetrieb, denn das würde bedeuten, daß ein Betrieb mit n Arbeitskräften genau n Funktionen³⁶⁾ zu erfüllen hat und daß diese jeweils genau einen 8-Stunden-Tag ausfüllen. (Krankheit und Urlaub dürfen gar nicht existieren.)

Der Inhaber des im Durchschnitt optimal ausgelasteten Kleinbetriebs (Typ B) wird sich entscheiden müssen, wie er auf die Arbeitszeitverkürzung reagieren soll. Folgende Möglichkeiten bieten sich an: Umverteilung von Funktionen zur Ausschöpfung von personellen Restkapazitäten oder Neueinstellung von Ganz- oder Teilzeitkräften. Welche Entscheidung der Unternehmer trifft, wird nicht zuletzt davon abhängen, ob er für die Zukunft eine Ausweitung oder eine Reduzierung seiner Aktivitäten plant bzw. erwarten kann.

(2) In unserem zweiten Beispiel gehen wir von einem Handelsbetrieb mit 20 Beschäftigten aus, der voll ausge-

lastet ist und mit einer Arbeitszeitverkürzung von 5 % konfrontiert wird. Rein rechnerisch fehlt diesem Betrieb nach der Arbeitszeitverkürzung das Arbeitsvolumen von genau einer Arbeitskraft. Er könnte also modellgerecht durch eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl um 5 % reagieren. Diesen Betrieb gibt es jedoch nicht, weil kein 20-Mann-Betrieb vorstellbar ist, in dem 20 Personen genau das gleiche tun; er mag zwar über eine Reihe von Mitarbeitern verfügen, die tatsächlich die gleiche Tätigkeit ausüben, daneben braucht er aber eine ganze Reihe von „Spezialisten“, beispielsweise einen Lagerverwalter, einen Buchhalter und eine Kassiererin. Bei einer Kürzung der Arbeitszeit entsteht nun zwar kein zusätzlicher Bedarf an diesen Fachkräften; es kommt aber zu einem betrieblichen Engpaß, denn entweder stellt unser Modellbetrieb z. B. einen zusätzlichen Lagerverwalter ein: Dann wird er die beiden Lagerverwalter nicht voll auslasten können. Oder er stellt einen beliebigen Mitarbeiter mit anderen Aufgaben ein, dann bleibt es bei der Überlastung im Lager. Die verkürzte Tätigkeit eines Mitarbeiters kann somit nicht ohne weiteres durch zusätzliches Personal an einer anderen Stelle kompensiert werden.

Eine derartige Betrachtung ist zugleich richtig und falsch. Sie ist richtig, wenn davon ausgegangen wird, daß dieser Betrieb vor der Arbeitszeitverkürzung in einem ideal ausgewogenen Verhältnis stand (Typ A), bei dem Arbeitskräfte und Ausstattung genau auf einen kontinuierlichen Umsatz ausgerichtet waren, gleichzeitig alle Arbeitskräfte in ihrer Funktion und ihrer vollen Arbeitszeit aufeinander abgestimmt waren und ein Funktionswechsel nicht möglich ist. Sie ist falsch, weil es diesen Idealbetrieb ebensowenig gibt wie den, in dem alle Arbeitskräfte die genau gleichen Tätigkeiten ausführen.

In der Regel lastet ein Betrieb seine Anlagen und seine Mitarbeiter in unterschiedlichem Ausmaß aus. Allein wegen der mangelnden Teilbarkeit können die materiellen Produktionsmittel und die spezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht alle zugleich voll ausgelastet sein. Die Alternative heißt deshalb ein oder zwei Lagerverwalter, ein oder zwei Buchhalter, eine oder zwei Kassiererinnen; allgemein n oder $n + 1$ Sachbearbeiter. Da der Bedarf jedoch regelmäßig dem nicht entspricht, müssen einzelne Mitarbeiter mehrere Funktionen übernehmen, sei es nun, daß die Kassiererin Teile der Buchhaltung übernimmt, der Buchhalter die Registratur selbst erledigt, der Lagerverwalter im Verkauf einspringt usw. Im Nettoeffekt wird der durch die Arbeitszeitverkürzung induzierte zusätzliche Personalbedarf deshalb tatsächlich zustande kommen. Im Einzelfall kann er sowohl über das Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung hinausgehen als auch dahinter zurückbleiben.³⁷⁾

(3) Im modernen Großbetrieb ist aufgrund der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und in Abhängigkeit von Programmbreite und Produktionstiefe eine Vielzahl von Funktionen zu erfüllen. Je größer die Zahl der Funktionen, um so größer ist auch die Zahl der Möglichkeiten für Umdispositionen. Daneben tritt jedoch im Großbetrieb auch der schon erwähnte Fall auf, daß tatsächlich mehrere Arbeitskräfte die gleiche Arbeit tun. Aber nur ausnahmsweise würde die Zahl dieser Arbeitskräfte dem reziproken Wert der Arbeitszeitverkürzung entsprechen:

Arbeitszeitverkürzung müßten genau $\frac{1}{0,05} = 20$ Personen die gleiche Arbeit tun (und für den 21. Mitarbeiter die sachlichen Produktionsmittel zur Verfügung stehen).

36) Genauer: Die Zahl der Funktionen darf nicht größer als die der Beschäftigten sein, und die mehrfach zu besetzenden Funktionen müssen genau ein ganzzahliges Vielfaches der durch die Arbeitskräfte zu leistenden Arbeitszeit benötigen. (Beispiel: In einem Einzelhandelsbetrieb mit 5 Beschäftigten wird für den Verkauf genau das von 3 Arbeitskräften angebotene Arbeitsvolumen benötigt.)

37) Wegen der induzierten Produktivitätsgewinne ist ein relatives Zurückbleiben des Personalbedarfs der wahrscheinlichere Fall.

Wie die Realität aussehen könnte, soll am folgenden Beispiel verdeutlicht werden. In zwei verschiedenen Betrieben ist nach der Arbeitszeitverkürzung über die Notwendigkeit der Neuverteilung der Arbeit von 10 Sachbearbeitern zu entscheiden: In einem Betrieb wird kein zusätzlicher Bedarf an Arbeitskräften bestehen. Die vorhandenen Mitarbeiter erledigen die Arbeit in der verkürzten Zeit, da sie zuvor suboptimal ausgelastet waren. In einem anderen Betrieb wird die Zahl der Sachbearbeiter von 10 auf 11 erhöht werden, weil der Arbeitsanfall ohnedies eine Ausdehnung nahelegte. Der erste Betrieb wird aufgrund dessen von der Arbeitszeitverkürzung profitieren; der zweite Betrieb wird höhere Kosten tragen müssen. Nur der Betrieb, der genau 10 Mitarbeiter optimal auslastete und dessen Arbeitsanfall auch in Zukunft unverändert bleiben wird, steht vor einer auf jeden Fall für ihn nachteiligen Entscheidung; es sei denn,

er kann eine Halbtagskraft zur Erledigung der überständigen Arbeiten einstellen.

Nur in Betrieben mit optimaler Anpassung aller Faktoren werden somit die Kosten einer Erweiterung des gesamten Produktionsapparats in vollem Umfang anfallen. In den durchschnittlich voll ausgelasteten Betrieben treffen die erforderlichen UmDispositionen auf zum Teil unterausgelastete und zum Teil überlastete Betriebsteile. Die erforderlichen Änderungen im Betriebsablauf vermischen sich dort mit den übrigen Faktoren der laufenden strukturellen Anpassungen, insbesondere mit den kontinuierlichen UmDispositionen, die als notwendige Begleiterscheinungen der Produktivitätssteigerung auftreten. Der voll ausgelastete Betrieb ist jedoch, wie die Unternehmerbefragungen zeigen, die Ausnahme und nicht die Regel.