

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Jürgen Kühl

Betriebliche Beschäftigungspolitik – Ein Problemaufriß

25. Jg./1992

**3**

## **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](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](mailto: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](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto: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](mailto: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>

# Betriebliche Beschäftigungspolitik – Ein Problemaufriß

Jürgen Kühl\*

Der Überblicksbeitrag geht von einem dreifachen Verständnis von betrieblicher Beschäftigungspolitik aus: Die interne Gestaltung von Höhe und Struktur der Beschäftigung durch Betriebsleitung und Betriebs- oder Personalräte, die externe Beschäftigungspolitik mit Rückwirkung auf Betriebe sowie die betriebsbezogenen Angebote der AFG- und Beschäftigungspolitik. Betriebliche Beschäftigungspolitik läßt sich wegen der hohen Zahl, Vielfalt und Gründungs- bzw. Beendigungsturbulenz von Betrieben und wegen der höchst unterschiedlichen Betriebsstrategien nur schwer beschreiben und typisieren. Handlungs- und Umsetzungstort sind jeweils die Betriebe. Verstärkte betriebliche Beschäftigungsforschung ist nötig, um Art, Ausgaben, Wirkung und Verbesserung der betrieblichen Beschäftigungspolitik zu analysieren.

## Gliederung

- 1 Die Betriebe und die Beschäftigungspolitik
- 2 Bestand und Turbulenz von Betrieben und Beschäftigung
- 3 Arten allgemeiner betrieblicher Beschäftigungspolitik
- 4 Spezielle betriebliche Beschäftigungspolitik am Beispiel vorgezogener Altersabgänge
- 5 Neuere Entwicklung
- 6 Betriebsexterne Beschäftigungspolitik gegenüber Betrieben
  - 6.1 Staatliche und örtliche Träger
  - 6.2 Tarifparteien als Träger betriebsexterner Beschäftigungspolitik für Betriebe
- 7 Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik für Betriebe
- 8 Schlußbemerkung

## I Die Betriebe und die Beschäftigungspolitik

Der Begriff betriebliche Beschäftigungspolitik (BBP) suggeriert sowohl Beeinflussungsinteressen und Einflußmöglichkeiten der Beschäftigungspolitik auf Betriebe als auch ein eigenes, betriebsspezifisches Selbstverständnis von beschäftigungspolitischem Handeln, das obendrein über die Personalwirtschaft und -planung hinausgeht. Außerhalb der Festlegung von Mindeststandards in der Arbeits- und Sozialgesetzgebung sind die Möglichkeiten externer Beschäftigungspolitik, auf die BBP einzuwirken, freilich sehr begrenzt: Entweder wird durch Information, Beratung, Anreize, Auflagen oder Kooperation die betriebliche Lage und Entwicklung gebessert, ohne daß das Unternehmensziel und die Erfolgskennziffern beeinträchtigt werden, oder entstehender Mehraufwand des Betriebes wird von außen voll kompensiert.

Die bisherigen Signale der Wirtschafts- und Sozialpolitik an Betriebe sind z. T. gegenläufig und nicht eindeutig, ohne daß dies Absicht wäre. Vielmehr kann dies darauf beruhen, daß man viel zu wenig über das Zusammenwirken von Staatsaktivitäten und Betrieben weiß. Mehr Wissen wäre Baustein für mehr Rationalität im Funktionszusam-

menhang zwischen der Formulierung von Politik und den betrieblichen Verhaltensweisen. Mehr Wissen wäre auch nötig, um unterschiedliche ordnungspolitische Verständnisse zu klären und den unbegründeten Verdacht eines interventionistischen Ansatzes in der BBP gar nicht erst entstehen zu lassen.

Die letzte Vorbemerkung betrifft das Problem, daß betriebliche Beschäftigungspolitik als eigenständiger Aktionsbereich nur schwer Wirkungsuntersuchungen und Analysen alternativer Handlungsweisen zu unterziehen ist.

Die Renaissance des Themas Betrieb und Beschäftigungspolitik beruht erstens auf der uralten Erkenntnis, daß Betriebe/Verwaltungen/Unternehmen/Konzerne zwar im Rahmen gesetzter Regeln, Tarifverträge und Rechtsetzungen, aber doch recht autonom über alle Aspekte, Arbeitsplätze zu schaffen, zu besetzen, zu teilen, zu räumen oder abzubauen verfügen. Sie entscheiden über Personalsuche, Einstellungen, Entlohnung, Aufstieg, Fortbildung und Umsetzung. Sie bestimmen über die Zugangspforten zum Betrieb für neue Beschäftigte, über Belegschaftsstrukturen und die Mechanismen innerbetrieblicher Arbeitsmärkte. Sie regeln die Betriebswechsel- und Altersfluktuation, Personalabbau und Entlassungen. Sie fordern und fördern die Höherqualifizierung ihrer Belegschaften und reagieren auf deren Alterung. Sie suchen einen einvernehmlichen Umgang mit den Personalvertretungen (Betriebs- und Personalräten) usw. Daraus folgt für eine Begriffsklärung „betriebliche Beschäftigungspolitik“, daß die Beeinflussung von Niveau, Struktur und Entwicklung der Beschäftigung im Betrieb sowohl durch die Betriebsleitung als auch durch die Personalvertretungen ein wichtiger Definitionsbestandteil ist. BBP ist insofern mehr als betriebliche Personalpolitik (IAB-Schwerpunktheft „Betriebliches Personalwesen“, MittAB 3/1989).

Zweitens haben im In- und Ausland insbesondere seit Mitte der 1970er Jahre staatliche Instanzen, örtliche Akteure und Tarifparteien vielfältige Maßnahmen entwickelt und erprobt, die bei starkem Beschäftigungsabbau und bei Betriebsstillegungen Stütz-, Auffang- und Ersatzlösungen für die betroffenen Betriebe bieten wollen. Insofern handelt es sich um betriebsextern verantwortete und finanzierte Maßnahmen, also ein zweites Definitionsmerkmal betrieblicher Beschäftigungspolitik.

Drittens ist der Betrieb Handlungsort extern verantworteter Politik der Arbeits- und Beschäftigungsförderung sowie der flankierenden Arbeitszeitpolitik. Folglich stellt sich die

\* Jürgen Kühl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im IAB. Der Beitrag liegt allein in der Verantwortung des Autors.

Frage, ob und wie diese Einflüsse im Betrieb zum Tragen kommen.

Die Diskussion über beschäftigungspolitische Konzepte krankt oft daran, daß Informationen über Funktionsweise und Wirkungszusammenhänge betrieblicher Beschäftigungspolitik vergleichsweise dünn gesät sind. Hier besteht ein hoher Forschungsbedarf. Mit mehr gesicherten Erkenntnissen lassen sich Illusionen über die Wirkungschancen von BBP vermeiden und eine bessere Ziel-Mittel-Allokation erreichen.

Insgesamt sind die globalen und strukturellen Ziele des AFG seit Mitte der 1970er Jahre trotz verstärkten Einsatzes von Finanzmitteln, Personal, Serviceleistungen und neuen Instrumenten unerreicht, insbesondere für die Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik. Es gelang zu wenig, Arbeit in den Betrieben statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren. Trotz historischer Beschäftigungsrekorde herrscht im Westen keine Vollbeschäftigung. Die ostdeutsche Beschäftigungskatastrophe kommt hinzu, zumal dort die Schrumpfungen oder Schließungen großer Betriebe nicht durch Gründungsüberschüsse in Klein- und Mittelbetrieben, Handwerk und Freien Berufen kompensiert werden. Folgende Feststellung von Ehreiser (1978; 22) gilt noch immer: „Die Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit werden von den Unternehmen zwar gerne angenommen, . . . , nehmen aber offenbar nicht den Einfluß auf die betriebliche Arbeitsmarktpolitik, daß die gewünschte Wirkung erkennbar zu verspüren wäre. Dies bestätigt, daß der primäre Impuls von den Unternehmen und ihrer betrieblichen Arbeitsmarktpolitik ausgehen muß.“ Buttler, Biehler und Brandes (1978; 44) folgern daraus, „daß in Zukunft ‚aktive Arbeitsmarktpolitik‘ ihr Instrumentarium auf Prozesse in betrieblichen und lokalen (regionalen) Arbeitsmärkten ausrichten muß.“ Nach diesen beiden Aussagen gibt es nur begrenzt Einwirkungsmöglichkeiten öffentlicher Politik in die betriebliche Handlungsebene. Insbesondere der nur flankierende Stellenwert der AFG-Politik ist zu beachten. Werden wirklich zusätzliche Beschäftigungseffekte erreicht? Wie groß sind Mitnahme und Mißbrauch? Warum verbieten sich viele innerbetriebliche Förderungen und an Betriebsinteressen gebundene Maßnahmen? Wie relevant ist das AFG für betriebliche Beschäftigungsentscheidungen? Daraus folgt das dritte Definitionselement.

Handlungsrahmen ist generell das betriebliche Kosten- und Rentabilitätskalkül, dessen eingedenk externe BBP häufig die Mehrkosten veränderter Betriebspolitik oder deren Folgekosten zu tragen hat. So kann mit Lohnsubventionen weniger die Höhe der betrieblichen Belegschaften, wohl aber die Struktur der Einstellungen zugunsten erklärter Zielgruppen verändert werden. Wichtiger als Betriebsgröße laut Umsatz oder Beschäftigungszahl, Branche, Rechtsform oder Alter der Betriebe sind auch die vorherrschenden Gesamtbilder vom Betrieb: Der Familienbetrieb, das Modell einer langfristigen Betriebszugehörigkeit von Stammkräften, das kurzfristige Angebot von Beschäftigungschancen. In der DDR war der Betrieb nicht nur Lohngeber und Ausbilder, sondern er bot soziale Einrichtungen, medizinische Versorgung, Ferienplätze, Studium mit Arbeitsplatzgarantie, Sport, soziale Hilfen, freilich

auch Kontrolle und Überwachung, insgesamt viel mehr Einflußnahme auf individuelle Lebenswege. Wichtig ist auch die Unterscheidung private Betriebe und öffentliche Arbeitgeber/Ausbilder, da sie nach anderen Leitbildern, Gestaltungsnormen und Verhaltensweisen sowie ökonomischen Grundkalkülen verfahren, also unterschiedliche BBP fahren (können).

Gesetz, Tarifverträge, Auflagen zum Arbeits- und Unfallschutz regeln den allgemeinen Handlungsrahmen der BBP, so daß ein kompliziertes Wechselverhältnis zwischen privaten und öffentlichen Betrieben und Tarifparteien, dem Staat und den Sozialversicherungen besteht. Arbeits- und Umweltschutz können zu Betriebsverlagerungen oder gar -Schließungen führen und die Standortwahl beeinflussen.

Übersicht I systematisiert die drei Definitionsbestandteile der BBP und nennt die zugehörigen Akteure. Unter BBP wird hier also sowohl die Gesamtheit personalwirtschaftlicher Entscheidungen/Strategien der Betriebe und ihrer Personalvertretungen verstanden als auch die betriebsbezogene Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik betriebs-externer Akteure der Gebietskörperschaften, der Tarifparteien, der BA und anderer Träger. Im Unterschied zur eher kurzfristigen Personalpolitik geht die BBP über den Einjahreshorizont hinaus und umfaßt die personalwirtschaftlichen Strategien des Betriebes. Dazu gehört auch die Reaktion des Betriebes auf die Nachwuchsentwicklung, die Alterung der Belegschaft und die Beschäftigung von Frauen.

Zunächst werden in diesem Beitrag ausgewählte Fakten zu Bestand und Turbulenz von Betrieben und ihrer Beschäftigung dargestellt. Dann wird ein Überblick über die betriebsinterne BBP gegeben, die von der Betriebsleitung und den Personalvertretungen verfolgt wird. Die Ausführungen zur externen BBP unterscheiden die Aktivitäten von Staat bzw. lokalen Akteuren und die der Tarifparteien. Sie beziehen sich hauptsächlich auf Fälle starken Personalabbaus und unvermeidbarer Betriebs-schließungen. Schließlich werden die Arbeitsmarktpolitik nach dem AFG und andere beschäftigungs- und arbeitszeitpolitische Maßnahmen behandelt, soweit sie sich auf Betriebe beziehen und dort gesetzte Ziele und Zielgruppenpolitik umzusetzen suchen.

*Aktuell* wird das Thema BBP angesichts der westdeutschen und der weltwirtschaftlichen Rezession durch Ankündigungen eines hohen Abbaus von Beschäftigung in vielen Betrieben und Branchen: Bundespost, die Bahn, der Zoll, die Lufthansa im Transport- und Verkehrswesen, die Bundesbank, das Land Berlin sowie die Bundeswehr einschl. der dort Bediensteten sind die wichtigsten Beispiele im öffentlichen Dienst. Die Chemie (BASF, Bayer), der Maschinenbau, die Automobilindustrie (Audi, BMW, Ford, Mercedes, Volkswagen, Opel, Porsche), die Kohle- und Stahlindustrie, der Metall- und Elektrobereich (AEG, Phillips, Grundig, Schneider), Deutsche Aerospace, die EDV-Industrie bei Siemens/Nixdorf und IBM-Deutschland sowie der Einzelhandel sind die bedeutsamsten Beispiele privater Branchen. Hinzu kommen die Stellenstreichungen bei den jeweiligen Zulieferern. Maßgebliche Unternehmensberater erwarten in den kommenden Jahren bei westdeutschen Großunternehmen 2 bis 3 Mio. an Beschäftigungsabbau<sup>1</sup>. Andere Umfragen von Gesamtmetall und Forbes bestätigen Größenordnungen und eine mittelfristig anhaltende Abbautendenz<sup>2</sup>. Einstellungsstopp, kein Ersetzen der Alters- und Betriebswechselfunktionen, Kurzarbeit, Stellenstreichungen und (Teil)Betriebsstilllegungen

<sup>1</sup> Capital-Umfrage lt. Tagesspiegel vom 22. 4. 1992: Maschinenbau (Abbau von 150 000 Beschäftigten, Elektroindustrie (120 000), Automobil (100 000), Chemie (50 000), Stahl (40 000).

<sup>2</sup> FORBES Nr. 9, 1992 mit einer Tabelle der 15 Unternehmen mit dem höchsten geplanten Stellenabbau in 7 Branchen, die von 350 000 auf 1 Mio. Arbeitsplatzverluste insgesamt hochgerechnet werden.

## Übersicht 1: Betriebliche Beschäftigungspolitik

Beeinflussung von Niveau, Struktur und Entwicklung der Beschäftigung im Betrieb durch Leitung/Management, Kapitaleigner sowie Personalvertretungen (interne betriebliche Beschäftigungspolitik)		Maßnahmen des Staates und der Tarifparteien bei starkem Beschäftigungsabbau, drohenden Betriebsstillegungen und Liquidationen bestimmter Betriebe (externe betriebliche Beschäftigungspolitik)		Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik für Betriebe (Implementation auf betrieblicher Ebene)	
Management Betriebs-, Konzernleitung	Betriebsrat, Personalrat	Staat, örtliche Träger	Tarifparteien	Bundesanstalt für Arbeit AFG-Politik Leistungen an Arbeitgeber	übrige Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planung von Personalbedarf, Personalentwicklung und Personaleinsatz</li> <li>· Personalanpassung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Heuern und Feuern je nach Auftrags- und Ertragslage</li> <li>– verzögerte Anpassung, unterschiedliche Anpassung bei Stamm- und Randbelegschaften</li> <li>– Strukturumbau der Belegschaft</li> <li>– interne Umsetzung bei stabilen Beschäftigungsverhältnissen</li> <li>– Stetige betriebliche Vollbeschäftigung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Arbeiterhaltende und arbeitsbeschaffende Stabilisierung der Beschäftigung</li> <li>· Verringerung und Verteilung der Arbeitszeiten</li> <li>· Strukturierung des Personalabbaus, Sozialauswahl</li> <li>· Kompensationsmaßnahmen</li> <li>· Verhandlungen über Personalkostensenkungen</li> <li>· Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen</li> <li>· Beschäftigungs- und Sozialpläne</li> <li>· Interessenausgleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· öffentliche Aufträge, Subventionen, Bürgschaften, Kredithilfen etc.</li> <li>· Restrukturierungshilfen, Innovation, Modernisierung</li> <li>· Ausgründungen</li> <li>· Struktur- und Regionalförderung</li> <li>· soziale Betriebe</li> <li>· Beschäftigung nach dem Bundessozialhilfegesetz</li> <li>· spezielle Beschäftigungsgesellschaften für Behinderte</li> <li>· Netzwerke</li> <li>· Zweiter Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· überbetriebliche Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften</li> <li>· Personaleinsatzbetriebe i. S. genehmigter Überlassung von Belegschaftsteilen an andere Betriebe ohne Entlassungen</li> <li>· Arbeitskräftepools</li> <li>· Entwicklungszentren vor Ort</li> <li>· Maßnahmen bei Betriebsstillegungen</li> <li>· AFG-gestützte Auffanggesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Förderung der beruflichen Bildung (Einarbeitungszuschüsse, institutionell, Berufsausbildung)</li> <li>· Eingliederungshilfe</li> <li>· Kurzarbeitergeld</li> <li>· ABM allgemein und für Ältere</li> <li>· Arbeits- und Berufsförderung Behinderter</li> <li>· Leistungen nach dem Altersteilzeitgesetz und vorgezogene Altersabgänge auf Kosten der Sozialversicherung</li> <li>· Beschäftigungshilfen für Langzeitarbeitslose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Arbeits- und Betriebszeitenpolitik/Arbeitszeitordnung</li> <li>· Beschäftigungsprogramme</li> <li>· Sonderprogramme für Zielgruppen wie Frauen, Jugendliche, Ältere, Ausländer, Schwervermittelbare</li> <li>· Staat als Arbeitgeber und Ausbilder</li> <li>· Existenzgründungsförderung</li> <li>· Arbeits-, Unfall- und Umweltschutz, auch als Standortfaktor für Ansiedlung oder Verlagerung</li> </ul>

sowie -Verlagerungen sind die üblichen Stufen der BBP in schwieriger Lage.

Selbst wenn sich in diesen Erwartungen Rezession, normaler Strukturwandel und ein Großteil des jährlichen Beschäftigungsabbaus mischen, und selbst wenn sich der Abbau auf mehrere Jahre verteilt, während Betriebs- und Arbeitsplatzzuwachs nicht ausgewiesen und gegengerechnet sind: die Größenordnungen in mittelfristiger Sicht, die Gleichzeitigkeit von Personalabbau in der privaten *und* der öffentlichen Wirtschaft sowie die Betroffenheit zentraler Industriebranchen und der Einbruch selbst in Dienstleistungsbranchen gebieten es, die Abbauerwartungen ernst zu nehmen. Zumindest deuten sie Konflikte zwischen den Zielen der BBP und den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Bemühungen externer Träger an, erste Vorkehrungen gegen Arbeitsplatzverluste bereits im Betrieb zu treffen.

## 2 Bestand und Turbulenz von Betrieben und Beschäftigung

Es ist bei der Vielzahl der Betriebe und der Beschäftigungsentscheidungen nicht leicht, Konzepte betrieblicher Beschäftigungspolitik zu erkennen und zu belegen.

In den letzten 15 Jahren waren in Westdeutschland schätzungsweise insgesamt 2,5 Mio. *Betriebe* in dem Sinne wirtschaftsaktiv, daß sie Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aufwiesen. Mitte 1991 bestanden 1,575 Mio. solcher Betriebe mit 23,173 Mio. SV-Beschäftigten. Es erfolgen etwa 300 000 bis 400 000 *Neugründungen* von Betrieben pro Jahr, die freilich nicht alle wirtschaftsaktiv werden und Arbeitsplätze besetzen. Da der Gründungssaldo in den vergangenen 15 Jahren stets positiv war, gab es deutlich weniger *Abmeldungen/Registerlöschungen* von Betrieben. Bei positiver Nettomarktzutrittsrate bestand stets eine hohe Betriebsturbulenz. Von den jährlich 13 000 bis 19 000 Konkursen, die z. B. von 1985-1991 insgesamt 81,3 Mrd. DM an Verlusten mit sich brachten, gehen auch erhebliche Arbeitsplatzverluste aus. Doch gehen nicht alle Insolvenzbetriebe und in ihnen nicht alle Arbeitsplätze verloren. Weitere *Betriebsturbulenz* kommt durch Firmenzerlegungen/Aufspaltungen auf der einen Seite, durch steigende Firmenkonzentration auf der anderen hinzu (Monopolkommission 1992).

Neben dieser Betriebsturbulenz gibt es jährlich millionenfach *Beginn und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen*: 1991 wurden z. B. 6,7 Mio. neue Arbeitsverhältnisse und 0,54 Mio. Arbeitsverhältnisse abgeschlossen, zusammen also 7,2 Mio. Beschäftigungsverhältnisse begon-

nen, etwas weniger beendet. Bezogen auf die SV-Beschäftigtenzahl zur Jahresmitte wurden also 31,1% aller Beschäftigungsverhältnisse neu vereinbart, ihre durchschnittliche Dauer sank auf 3,2 Jahre. Die gesamte Nettoveränderung der betrieblichen Beschäftigung ist auf jene in Neugründungen, auf Anwachsen und Schrumpfen der Belegschaften in bestehenden Betrieben sowie auf die Beschäftigungsverluste in untergehenden Betrieben zurückgeführt worden (Boeri, Cramer, 1991).

*Organisatorisch* müssen global operierende Konzernkonglomerate, internationale Multis, nationale Vielbetriebskonzerne, Mehrbetriebsunternehmen, Betriebs- oder Filialketten, Einzelbetriebe und Arbeitsstätten/Zweigstellen/Nebenstellen unterschieden werden. Die BBP ist keineswegs in die Alleinentscheidungsgewalt der örtlichen Einheit der Leistungserstellung (Betrieb) gestellt, sondern sie unterliegt eher einer Zentralisierungstendenz zum nächst vorgesetzten Unternehmen. Auslagerung und Veralbstandigung einzelner Funktionsbetriebe, Profitcenter und „lean production“ sind Gegenentwicklungen, die eher dezentralen Personaleinsatz mit eigenständiger BBP bedeuten. Zulieferer und Subunternehmer sind wirtschaftlich, also auch in ihrer BBP, von größeren Abnehmern abhängig. Von der Rechtsform her nimmt die Tendenz zur Haftungsbeschränkung, also der GmbH, immer mehr zu.

Wichtig sind auch die Zugehörigkeit zum Arbeitgeberverband oder das Einhalten tariflicher Regelungen durch private Betriebe sowie die öffentliche Personal- und Haushaltswirtschaft im öffentlichen Dienst. Tabelle 1 zeigt, daß im Oktober 1990 immerhin 91,1% der nach dem Schwerbehindertengesetz beschäftigungspflichtigen Unternehmen Einbetriebsfirmen waren. Es gibt aber 64 Großunternehmen, die bis zu 1000 Betriebsteile/Betriebe umfaßten.

Hinsichtlich der *Betriebsgröße nach Beschäftigten* hat es die BBP bei Gründungen und fortbestehenden Betrieben weit überwiegend mit Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben (KUM) zu tun. Tabelle 2 zeigt, daß Mitte 1991 fast zwei Drittel (62,3%) aller Betriebe nur 1 bis 4 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hatten. Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 2 boten sie 1,8 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Arbeit oder Ausbildung, freilich nur 8,2% von allen Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Dagegen machen Großbetriebe ab 1000 Beschäftigte (nur 1 837) lediglich 0,1% der Betriebe, aber fast 20% aller Beschäftigten aus. Die durchschnittliche Betriebsgröße beträgt gegenwärtig in Westdeutschland lediglich 14-15 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Mitte 1991 arbeitete rd. ein Viertel aller Beschäftigten in Kleinbetrieben bis 19 Beschäftigte, fast 47% in Mittelbetrieben (20 bis 499 Beschäftigte) und etwa 29% in Großbe-

**Tabelle 1: Private und öffentliche Ein- und Mehrbetriebsunternehmen mit Beschäftigungspflicht nach dem Schwerbehindertengesetz im Oktober 1990**

Betriebsgröße nach Arbeitsplätzen gemäß § 7 Abs. 1-3 SchwbG	Unternehmen mit . . . Betrieben										Insges.
	1	2	3	4	5	6 bis 10	11 bis 20	21 bis 50	51 bis 100	101 bis 1000	
unter 16	5 589	78	14	4	5	2	1	0	0	0	5 693
16-19	14 303	116	19	13	2	1	0	0	0	0	14 454
20-49	57 421	1 287	334	118	47	45	1	0	0	0	59 253
50-99	20 306	1 332	396	190	89	137	17	1	0	0	22 468
100-199	9 668	1 064	429	235	151	237	49	7	1	0	11 841
200-499	5 266	852	365	238	160	394	145	66	3	0	7 489
500-999	1 356	342	173	112	80	208	148	80	12	0	2 511
1000 und mehr	666	250	158	109	74	216	217	189	79	64	2 022
Insgesamt	114 575	5 321	1 888	1 019	608	1 240	578	343	95	64	125 731
in %	91,1	4,2	1,5	0,81	0,48	1,0	0,46	0,27	0,08	0,05	100

**Tabelle 2: Betriebe, Beschäftigte und durchschnittliche Betriebsgrößen nach Größenklassen am 30. 6. 1991**

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Betriebe	%	kumuliert	Beschäftigte	%	kumuliert	Durchschnittliche Betriebsgröße
1-4	982 036	62,30	62,3	1 891 254	8,2	8,2	1,9
5-9	280 721	17,80	80,1	1 825 722	7,9	16,1	6,5
10-19	150 911	9,60	89,7	2 028 853	8,8	24,9	13,4
20-49	94 439	6,00	95,7	2 849 267	12,3	37,2	30,2
50-99	34 030	2,20	97,9	2 348 434	10,1	47,3	69,0
100-199	17 425	1,10	99,0	2 403 449	10,4	57,7	137,9
200-499	10 510	0,70	99,7	3 179 251	13,7	71,4	302,5
500-999	3 138	0,20	99,9	2 144 255	9,3	80,7	683,3
1000-1999	1 238	0,08	99,9	1 684 620	7,3	88,0	1 360,8
2000-4999	470	0,03	99,9	1 403 003	6,1	94,1	2 985,1
5000 und mehr	129	0,01	100,0	1 415 331	6,1	100,0	10 971,6
Insgesamt	1 575 047	100,00	100,0	23 173 439	100,0	100,0	14,7

Quelle: Beschäftigtenstatistik der BA, Rundungsdifferenzen  
Nur sozialversicherungspflichtige Betriebe und Beschäftigte

trieben ab 500 Beschäftigte. Diese Größenverteilung änderte sich in den 1980er Jahren kaum. Im Beschäftigungsaufschwung der späten 1980er Jahre wechselte die Hoffnungsträgerschaft für Arbeitsplätze von den kleinen und mittleren Betriebsgrößen zu den Großunternehmen. Klein- und Mittelbetriebe weisen eine höhere Betriebsstabilität, einen höheren Personalumschlag sowie höhere Offene-Stellen-Quoten auf. Sie bilden überdurchschnittlich aus, zahlen pro Tag gerechnet geringere Effektivlöhne als Großbetriebe und haben höhere Ertragsanteile am Umsatz.

Neugründungen sind mit 2 bis 5 Beschäftigten einschl. Gründer und Partner durchschnittlich sehr klein, 37% bis 50% scheitern binnen 5 Jahren. Doch entfallen auf die Überlebenden der neuen Betriebe nach einem Jahrzehnt doch gut ein Zehntel aller Beschäftigten. Dies deutet auf einen beträchtlichen Anteil der Neugründungen am längerfristigen Strukturwandel der Beschäftigung hin. Die Zahl der Selbständigen außerhalb der Landwirtschaft und des Verarbeitenden Gewerbes steigt seit längerem.

Diese wenigen Fakten aus Betriebs- und Beschäftigungsdaten, die aus Statistiken und Befragungen stammen, könnten zusammen mit weiteren empirischen Analysen die betriebliche Personalpolitik transparenter machen. Wenn dies möglich ist und gelingt, könnte man wahrscheinlich Typen oder gar Strategiemuster von BBP zu bestimmen suchen und sie im Konjunkturverlauf und im sektoralen Strukturwandel näher beschreiben. Unterschiede nach alten und neuen, großen und kleinen Betrieben usw. könnten herausgearbeitet werden, eventuell auch um die Gestaltung der BBP zu unterstützen.

### 3 Arten allgemeiner betrieblicher Beschäftigungspolitik

Aus der Vielzahl und Turbulenz der Betriebe, aus der Größen- und Einzel- bzw. Mehrbetriebsstruktur sowie aus der Tatsache, daß selbst bei gleicher Branchenkonjunktur etwa ein Drittel der Betriebe Beschäftigte abbaut, ein zweites die Beschäftigung etwa gleich hält und das letzte zusätzliche Beschäftigte einstellt, folgt eine sehr ausgeprägte Vielfalt von Betrieben, Verhaltensweisen und Verlaufsmustern. Offensichtlich verfolgen die Betriebe in Abhängigkeit von der Marktstellung und dem Unternehmenserfolg im Ergebnis höchst unterschiedliche Strategien mit ihrer BBP. Die Annahme homogener und einheitlich personalwirtschaftlich agierender Betriebe, die in der neoklassischen Theorie der Arbeitsmarktnachfrageseite erst allmählich überwunden wird, von den Betriebswirten freilich nicht gemacht wird, ist also ungerechtfertigt. Vielmehr können – einem Ansatz von Doeringer aus den USA folgend – vier Arten allgemeiner BBP hinsichtlich der quantitativen Anpassung der Belegschaften an externe Nachfrageänderungen (Konjunktur, Strukturwandel, Schock, Export, Konkurrenz, monetäre Größen usw.) unterschieden werden (Doeringer 1992, 67-69):

(1) Unverzügliches Anpassen der Belegschaft („Heuern und Feuern“) je nach Auftrags-, Absatz-, Ertragslage und -erwartungen. Generell erfolgt der Belegschaftsabbau rascher und vollständiger in einem Konjunkturabschwung, während im Aufschwung Neueinstellungen erst allmählich und zurückhaltender folgen; niedrige Löhne, befristete Beschäftigung, Arbeit auf Abruf, Arbeitnehmerüberlassung, kaum innerbetriebliche Qualifizierung, Sackgassenberufe herrschen vor; in diesen Fällen überwiegen eindeutig kurzfristige Interessenlagen oder Abhängigkeiten von

Auftraggebern. Mitunter kann bestenfalls von passiver BBP gesprochen werden.

(2) Zeitlich verzögerte Anpassung der Belegschaften an die wirtschaftliche Lage und Erwartung des Betriebes, u. U. auch mit unterschiedlichem Ausmaß und Tempo im Konjunkturzyklus; unterschiedlicher Anpassungsumfang bei Kern- und Randbelegschaften; die Segmentierung innerbetrieblicher Teilarbeitsmärkte sichert zugleich das betriebliche Stabilisierungsinteresse und das Anpassungsinteresse. Elemente aktiver BBP werden sichtbar.

(3) Strukturumbau der Belegschaften bei verzögerter Anpassung, z. B. Höherqualifizierung, Horten von Stammkräften, überdurchschnittlicher Abbau von nicht benötigten Mitarbeitern der Randbelegschaften; eine aktive, fast schon strategische BBP entwickelt sich.

(4) Möglichst dauerhafte Vollbeschäftigung für die vorhandenen Belegschaften, betriebliche Beschäftigungspolitik der mittleren Linie: Ausbildung und Fortbildung sichern betriebspezifisches Humankapital; es erfolgen hauptsächlich innerbetriebliche Personalumsetzungen bei garantierter Beschäftigungssicherheit; alles zusammen sichert hohe Arbeitsproduktivität. Die Betriebe verfolgen aus eigenem Interesse eine langfristige, auf Personalpläne gestützte BBP. Natürlich wäre damit die Gefahr geschlossener betrieblicher Arbeitsmärkte verbunden, die Neuzugängen schwer zugänglich sein können.

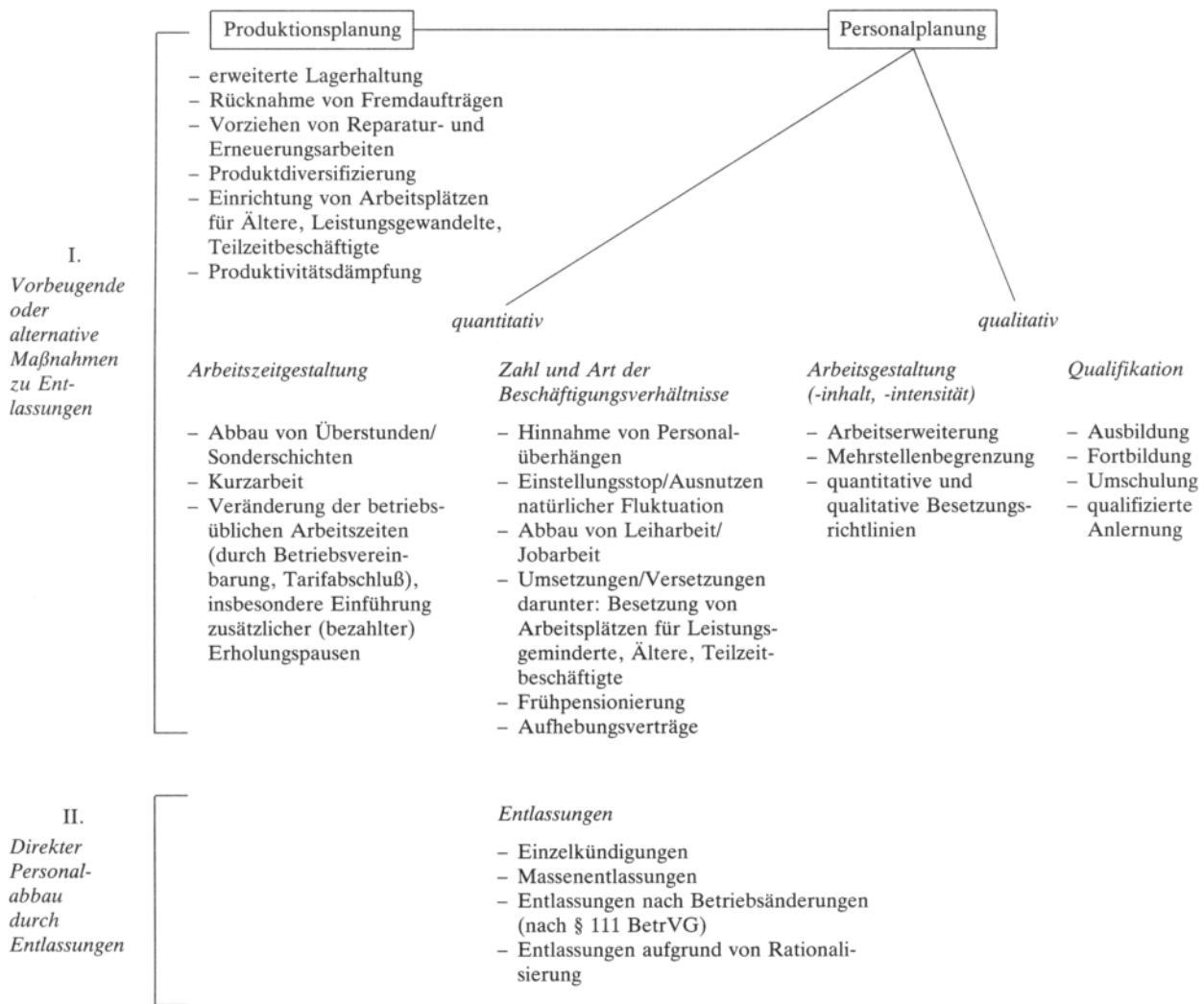
Als zusätzliche Maßnahme gilt die Verlagerung von Auslastungs- und Beschäftigungsschwankungen durch Produktionsauslagerung bzw. Rückverlagerung sowie die Risikoverlagerung auf Vorlieferanten und/oder Abnehmer. Zusätzlich sind technisch-organisatorische Änderungen zu berücksichtigen.

Somit erfolgt die quantitative Beschäftigungsanpassung auf einem logischen Kontinuum zwischen unverzüglicher Anpassung und nur noch betriebsinternen Arbeitsmärkten. In dieser Allgemeinheit wäre BBP weiter zu untersuchen, ohne das US-Konzept von Doeringer direkt auf unsere Arbeitsmärkte zu übertragen.

Übersicht 2 gibt einen Überblick über Reaktionsmöglichkeiten der BBP bei Personalabbau. Neutral formuliert könnte sie auch als Maßnahmekasten dienen, wie die Strategien (1) bis (4) gefahren werden können. Die Beschäftigungsreaktion ist in den vielen Klein- und Mittelbetrieben stärker, während Großbetriebe ihre Beschäftigung nur verzögert anpassen.

Empirisch sind Analysen möglich, die das betriebliche Verhalten bei der Personalanpassung im Zeitablauf für die einzelnen Branchen nachzeichnen und entsprechende Betriebstypen unterscheiden. Analysen des betrieblichen Verhaltens gegenüber dem externen Arbeitsmarkt erfassen Einstellungen und „Ausstellungen“ von Arbeitnehmern. Doch reicht dies nicht, weil sie nur das Ergebnis betrieblicher Entscheidungen darstellen, aber weder deren Zustandekommen, noch die wesentlichen ökonomischen Einflüsse, noch die betriebsinternen Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse berücksichtigen. Doch immerhin wird erkennbar, ob sich die jeweils betriebene BBP eher zum Vollbeschäftigungsmodell der mittleren Linie oder zum Modell sofortiger Personalanpassung, auch durch Übergang zu kontingenten Beschäftigungsformen – wie sie Belous und Doeringer für die USA zeigen – gewandelt hat. Im Unterschied zum Normalarbeitsverhältnis sind kontingente Arbeitsverhältnisse abhängig von mehr zufälligen

**Übersicht 2: Überblick über beschäftigungspolitische Reaktionsmöglichkeiten bei geplantem Personalabbau**



Quelle: WSI-Studie 34, Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Köln 1977, S. 167

betrieblichen Arbeitsanfall, meist also befristet, nicht ganzjährig, vergleichsweise ungewiß oder bedingt durch Teilnahme an zeitlich begrenzten Maßnahmen. Beispiele kontingenter Arbeit sind Befristungen ohne sachlichen Grund, Arbeit auf Abruf, Teilzeit aus betriebsökonomischen Gründen, Arbeit unter Tarif, Schwarzarbeit, illegale Beschäftigung, Arbeitnehmerüberlassung, Heimarbeit; Scheinselbständige, weisungsabhängige Subunternehmer; Teilnehmer an befristet finanzierten Maßnahmen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik (Kühl 1990).

In Übersicht I sind auch die Ansätze interner BBP angesprochen, die von Seiten der Betriebs- und Personalräte verfolgt werden. Instrumentelle Fortschritte erzielten die Personalvertretungen im Zusammenhang mit Versuchen an betrieblichen Beschäftigungsplänen. So entstanden innerbetriebliche Arbeitskräftepools und Personaleinsatzbetriebe, eine Art genehmigter Arbeitnehmerüberlassung vorübergehend nicht benötigter Arbeitnehmer an andere Betriebe, auf Kurzarbeitsbasis. Im Rahmen von ruhenden oder befristeten Beschäftigungsverhältnissen wurden bis zu zweijährige Qualifizierungen für spätere Aufgaben im Betrieb oder außerhalb vereinbart und durchgeführt. Warteschleifenmodelle mit und ohne Qualifizierungsverpflichtung, mit und ohne Wiedereinstellungszusage wurden

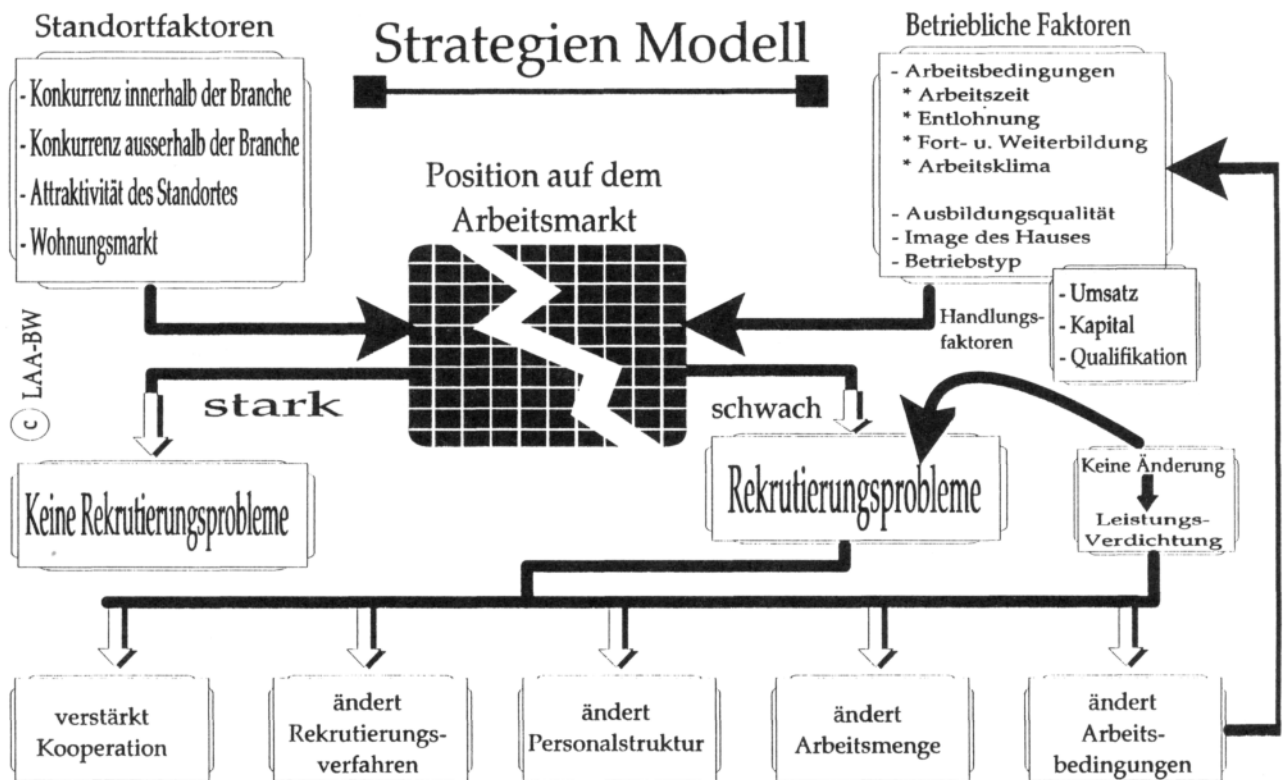
erprobt. Versuche gab es mit betriebszentrierten Beschäftigungsgesellschaften, die Aus- und Weiterbildung, Kurzarbeit und Übergangshilfen auf interne und externe Arbeitsplätze verbinden (Bosch 1991; 24).

Im Ergebnis können diese Maßnahmen Personalabbau nur zeitlich strecken, finanziell abfedern, sozial erträglicher machen und mit Vorkehrungen für eine bessere Arbeitsplatzmobilität verbinden. Gegen Massentlassungen und Betriebserschließungen vermögen sie wenig auszurichten. Häufig reiben sie sich auch an Art, Umfang und Bewilligung der betriebsbezogenen AFG-Leistungen. Infolgedessen haben vor allem Personalvertretungen und Gewerkschaften sowie lokale Träger seit Mitte der 1980er Jahre verstärkt neue Instrumente externer BBP entwickelt und eingesetzt.

Erfolg und Mißerfolg von Betrieben und ihr Wachstum oder Schrumpfen ist allein an Beschäftigungsänderungen nicht ablesbar. Auch Branchen, Regionen und selbst die Betriebsgröße sind wenig erklärungsreich. Ungeklärt ist, welchen Beitrag BBP zur Betriebsentwicklung leistet. Wichtig sind schließlich die Auswirkungen unternehmerischen Verhaltens auf die Arbeitsmarktstruktur (Blien 1986).



Übersicht 3:



Quelle: Landesarbeitsamt Baden-Württemberg: Das Hotel- und Gaststättengewerbe in Baden-Württemberg. Eine qualitative Untersuchung der Arbeitsbedingungen und der Beschäftigungslage 1991, Stuttgart Februar 1992, S. 32.

Übersicht 3 stellt auf betriebliche und Standortfaktoren sowie auf die BBP je nach Stellung auf dem externen Arbeitsmarkt ab, wonach sich entscheidet, ob ein Betrieb Personalrekrutierungsprobleme hat oder nicht. Zugleich sind die betrieblichen Reaktionsbereiche angegeben, in denen die jeweilige BBP auf Rekrutierungsprobleme reagiert: Verstärkte Kooperation mit Arbeitsämtern und Personalbeschaffungsfirmen, Änderungen im Such- und Einstellungsverhalten, andere Personalstruktur, Arbeitsmenge oder Arbeitsbedingungen.

#### 4 Spezielle betriebliche Beschäftigungspolitik am Beispiel vorgezogener Altersabgänge

Den Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik kann eine spezielle BBP für einzelne Beschäftigungsgruppen gegenübergestellt werden. Eine gruppenspezifische BBP hätte dann die Nachwuchsvorsorge und die betriebliche Berufsausbildung, die Frauenförderung im Betrieb, den Umgang mit der Facharbeit, die betriebliche Weiterbildung, die Beschäftigung von Behinderten usw. zu problematisieren. Das ist hier nicht möglich. Vielmehr sollen als ein Baustein die vorgezogenen Altersabgänge kurz angesprochen werden.

In den letzten Jahren trennten sich immer mehr Betriebe von ihren älteren Arbeitnehmern durch einvernehmliche Aufhebung des Arbeitsvertrages oder des öffentlichen Beschäftigungsverhältnisses. Bis zum Bezug des Altersruhegeldes (ab vollendetem 60. Lebensjahr) beziehen diese

Arbeitnehmer Arbeitslosengeld oder -hilfe. Durch diese BA-Lohnersatzleistungen und betriebliche Zuschüsse erhalten Arbeitnehmer etwa 90% ihres letzten Nettoverdienstes, im öffentlichen Dienst sogar bis zu 92%. Der Aufwand der BA für Arbeitslose, die nach Vollendung des 56. Lebensjahres „entlassen“ werden, beträgt 1992 in ganz Deutschland einschl. der Beiträge zur Kranken- und Rentenversicherung mehr als 3,5 Mrd. DM<sup>3</sup>. Im § 128 AFG war eine Erstattungspflicht des Arbeitgebers für das Arbeitslosengeld/die Arbeitslosenhilfe von der Vollendung des 59. Lebensjahres an vorgesehen, wenn ältere Arbeitnehmer bei der Entlassung mindestens das 56. Lebensjahr vollendet hatten und mindestens 10 Jahre im Betrieb waren. Da das Bundesverfassungsgericht weite Ausnahmen von der Erstattungspflicht zuließ, hob der Gesetzgeber den § 128 AFG auf und kündigte eine Nachfolgeregelung an. Bislang finanzieren die Unternehmen ihre Personalanpassungen und Umstrukturierungen bei den – wegen der längsten Betriebszugehörigkeit „teuersten“ – Mitarbeitern weitgehend auf Kosten der Sozialversicherung und treiben damit die Lohnzusatzkosten in die Höhe.

Die Neuregelung nach § 128 AFG sieht vor, daß die Erstattungspflicht für das Arbeitslosengeld von Arbeitslosen nach Vollendung des 58. Lebensjahres durch den früheren Arbeitgeber nicht eintritt, wenn er darlegt und nachweist, daß die Zahl der Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres um mehr als 3% vermindert worden ist und daß der Anteil der Arbeitnehmer, die das 56. Lebensjahr vollendet haben, beim Abbau nicht größer war als ihr Beschäftigtenanteil zu Beginn des Jahreszeitraums. Werden im gleichen Zeitraum 10% und mehr Arbeitnehmer entlassen, verdoppelt sich der Anteil älterer Arbeitnehmer, der beim Beschäftigungsabbau nicht überschritten werden darf. Die Erstattungspflicht tritt auch dann nicht ein, wenn ein Arbeitnehmer

<sup>3</sup> Gesetzentwurf der SPD, Protokoll der Sitzung des 12. Deutschen Bundestages, Bonn, 6. 7. 1992.

bei einem kurzfristigen Personalabbau von mindestens 20% aus einem Betrieb, in dem er zuletzt mindestens 2 Jahre beschäftigt war, ausscheidet und dieser Personalabbau für den örtlichen Arbeitsmarkt von erheblicher Bedeutung ist. Die Erstattungsforderung mindert sich, wenn der Arbeitgeber dargetut und nachweist, daß er nicht mehr als 40 Arbeitnehmer beschäftigt, um zwei Drittel, und um ein Drittel, wenn es nicht mehr als 60 sind. Ob die Voraussetzungen vorliegen, entscheidet das Arbeitsamt auf Antrag des Arbeitgebers.

Statt einer Umlagefinanzierung des Aufwands für die genannte Gruppe älterer Arbeitsloser versucht die Neuregelung, den Beschäftigungsabbau dieser Gruppe zurückzudrängen. Ob dies gelingt, kann erst ab 1993 geprüft werden. In jedem Fall wird sich die BBP darauf einstellen müssen, daß der Abbau älterer Arbeitnehmer dann erschwert ist, wenn sie vor der Rente arbeitslos wurden.

Künftig entsteht bei älteren Arbeitnehmern Handlungsbedarf für die BBP aus drei Gründen: Erstens sind Strategien gegen die Überalterungsgefahr in der Belegschaft nötig, die auch den Betrieb selbst ergreifen kann, so daß seine Erneuerungsfähigkeit leidet. Zweitens bedarf die Tatsache, daß bestimmte Tätigkeiten nicht bis zur Regelaltersgrenze ausgeübt werden können, innerbetrieblicher Lösungen. Drittens sind ältere Arbeitnehmer nicht nur bei Fachkräftemangel und Qualifikationsengpässen verstärkt in betriebliche Weiterbildung bis zum Nachholen eines beruflichen Bildungsabschlusses einzubeziehen. Vielmehr wären die 45- bis 65jährigen angesichts der angehobenen Rentengrenzen für die letzten 20 Berufsjahre erwachsenengerecht zu qualifizieren.

## 5 Neuere Entwicklungen

Neuere Entwicklungen in der BBP sind in den Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretern über die Bedingungen und den Umfang der betrieblichen Beschäftigung (Konzessionsverträge), in der Entkoppelung der verkürzten Arbeitszeiten von den verlängerten Betriebsnutzungszeiten/Öffnungszeiten und in der Forderung nach gesetzlichen Öffnungsklauseln, nach denen Tariflöhne mit oder ohne Betriebsvereinbarung unterschritten werden können, zu sehen. Hinzu kommt, insbesondere in den neuen Bundesländern, der Austritt aus bzw. das Nichteintreten in Arbeitgeberverbände, um Tarifregeln nicht einhalten zu müssen. Freilich gibt es je nach Laufzeit der Tarifverträge auch nach Austritt von Betrieben aus Arbeitgeberverbänden und den Tarifregeln noch längere Bindungsfristen an die Vereinbarungen.

Sogenannte Konzessionsverträge sind stets unternehmens- oder betriebspezifisch geregelt. Unternehmensleitung und Gewerkschaften/Personalvertretung einigen sich z. B. über

- den Umfang und die Art des künftigen Personalabbaus,
- das Aussetzen von Lohnerhöhungen für ein oder gar mehrere Jahre (Nullrunden),
- Mehrarbeit und geringeren Freizeitausgleich (aber keine Arbeitszeitverlängerung zurück zur 40-Stunden-Woche),
- hinausgezögerte Beförderungen,
- Neueingruppierung in die Tarifgruppen,
- Kürzung oder Aussetzung von 13. Monatsgehalt, Urlaubsgeld, Gratifikationen.

Zwei- oder mehrstufige Lohnsysteme, unterschiedliche Regelungen für Mutter- und Tochterbetriebe und generelle

Öffnungsklauseln wurden bislang vermieden. Häufig beseitigen Konzessionsverträge die Ursachen für die Firmenschwäche nicht. Sie sind auch kein Muster für andere Betriebe, Branchen oder Regionen.

Längere *Betriebsnutzungszeiten/Öffnungszeiten* werden hauptsächlich durch mehr Wochenend-, Schicht- und Nachtarbeit sowie durch 9- bis 10-Stundentage erreicht. Teilzeitarbeit, job sharing, variable Arbeitszeiten usw. sind zu wichtigen Instrumenten der BBP geworden.

*Öffnungsklauseln* sollen bei Einschränkung oder Stilllegung wesentlicher Betriebsteile, z. B. auf 2 Jahre befristet, per Betriebsvereinbarung und mit einem Vetorecht der Tarifvertragsparteien eine Abweichung von tariflichen Regelungen nach unten ermöglichen. Arbeitgeber und Gewerkschaften lehnen gesetzliche Öffnungsklauseln ab, da sie den Lohninteressenkonflikt von der Verbands- auf die Betriebsebene verlagern, die friedentiftende Funktion der Verbandstarife gefährden und das Tarifniveau schneller vorantreiben. Künftige Tarifverträge könnten sich im sicheren Wissen um die Ausstiegsmöglichkeiten der schwächeren Unternehmen um so mehr an den leistungsstärksten Betrieben orientieren. Zudem müßte erst belegt sein, daß die bestehenden tariflichen Öffnungsklauseln sowie die erheblichen Differenzierungsmöglichkeiten bei Eingruppierung und Entlohnung unzureichend sind oder zu wenig genutzt werden.

Ob Öffnungsklauseln geeignet sind, die im Osten mitunter, im Westen vereinzelt in Klein-, Mittel- und Großbetrieben vorkommenden Austritte aus den Arbeitgeberverbänden zu vermeiden, sei dahingestellt. Ohnehin ist ein Tarifvertrag bis zum Vertragsende bindend, wenn das Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband austritt. Es wäre aber der Ausstieg aus dem bisherigen Regulierungskonsens, also eine Dereglementierung (Michon 1990, 95-108), wenn auf der Arbeitgeberseite nur noch wenige Mitgliedsfirmen vertreten wären und in einer „verstreuten Tariflandschaft“ ein handlungsfähiger Tarifpartner fehlt.

Durch den erheblichen jährlichen Personalumschlag von durchschnittlich fast einem Drittel der Beschäftigten, durch ebenso zahlreiche innerbetriebliche Umsetzungen, durch die Hereinnahme der geburtenstarken Jahrgänge und durch vorgezogene Altersabgänge vorwiegend auf Kosten der Sozialversicherungen haben die Betriebe sehr umfangreiche Möglichkeiten zur Lohnkostenentlastung und zu neuen Eingruppierungen bei starker Lohndifferenzierung. Die BBP nutzt diese Chancen auch, so daß Konzessionsverträge, Öffnungsklauseln und Haustarife nicht generell geboten sind.

## 6 Betriebsexterne Beschäftigungspolitik gegenüber Betrieben

Vergleichsweise noch weniger als über interne BBP wissen wir über betriebsextern betriebene Beschäftigungspolitik gegenüber den Betrieben. In unserem weiten Verständnis von BBP lt. Übersicht I gehört dieses Feld zu den wichtigen Bereichen der Beschäftigungsforschung. Die staatliche Gesamtpolitik setzt die Rahmenbedingungen, schafft Anreize zu betrieblichen Verhaltensänderungen, benennt Zielgruppen und organisiert über Selbstverwaltungen, Kammern usw. die Mitwirkung der Betriebe an der Umsetzung der Politik. In Übersicht I wurde BBP auch als Beschäftigungspolitik gegenüber Betrieben verstanden. So gesehen trägt sie der Tatsache Rechnung, daß Betriebe

über alle eingangs genannten Aspekte der Beschäftigung verfügen, so daß die betriebliche Personalwirtschaft mit Information/Beratung, Anreizen, gesetzlichen Auflagen, betrieblichen Einzellösungen und betriebsübergreifenden Modellen zu beeinflussen ist. Der Betrieb stellt gleichsam die erste und wichtigste „Auffanglinie“ gegenüber Arbeitsmarktproblemen wie massiver Personalabbau oder Betriebsschließungen dar. Es wäre ein überdies kostspieliger Umweg, würde Personalabbau außerbetrieblich in Arbeitslosigkeit, dann in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, dann in AFG-gestützter Beschäftigung und anschließend mit Lohnsubventionen und Einarbeitungshilfen aufgefangen werden, bis schließlich neue Beschäftigungsverhältnisse ohne Subventionen entstehen.

Es bleibt in diesem Beitrag offen, wie die externe Beschäftigungspolitik im Betrieb aufgegriffen und wirksam wird, wie sie am Handlungsort virulent wird. Dieses entscheidende Manko wird die künftige Beschäftigungsforschung und die Wirkungsforschung der externen BBP überwinden helfen müssen. Erst dann wird man auch in der Frage ordnungspolitischer Konzepte oder beim Entwurf von Politikmustern für Betriebe und ihre Beschäftigung weiterkommen.

### 6.1 Staatliche und örtliche Träger

Staatliche Instanzen und örtliche Träger geben Betrieben mit ernststen Beschäftigungsproblemen Aufträge, Subventionen, Kredite und Bürgschaften, bieten Restrukturierungshilfen zur betrieblichen Modernisierung und Innovation von Produkten und Produktionsprozessen, setzen die Struktur- und Regionalförderung ein. Mitunter werden Ausgründungen überlebensfähiger Betriebsteile gefördert.

Existenzgründungshilfen aller Art wollen mehr Betriebe schaffen, die Neuordnung des Konkursrechts will überlebensfähige Beschäftigungseinheiten retten. Die gesamte Mittelstandspolitik stützt sich auf die große Mehrheit der Betriebe, die, je nach Abgrenzung, zwei Drittel der Arbeitsplätze und drei Viertel der Ausbildungsplätze bieten und besetzen. Die mit den millionenfachen jährlichen Einstellungen bzw. Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen und die mit den einige hunderttausend jährlichen Gründungen und Beendigung von Betrieben verbundenen Transaktionskosten, insbesondere des zwischen- und innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels, sind noch nicht als Handlungsfeld einer koordinierten betriebsorientierten Beschäftigungspolitik genutzt worden.

Kommunale und lokale Akteure außerhalb der Privatwirtschaft betreiben BBP durch kleinregionale Trägerlandschaften für Bildung und Beschäftigung, Beschäftigungsnetzwerke und soziale Betriebe. Die Aufstockung der Sozialhilfe auf Lohnsubventionen einer normalen sozialversicherten Beschäftigung und zwar mindestens so lang, bis ein Anspruch auf AFG-Leistungen besteht, der die Gemeindekassen vorübergehend entlastet, ist ein weit verbreitetes und wirksames Beispiel von kommunaler BBP nach dem Bundessozialhilfegesetz. Ein weiteres Beispiel sind spezielle Beschäftigungsgesellschaften für Behinderte. Getragen vom Landeswohlfahrtsverband, der Stadt, der Evangelischen Kreditgenossenschaft und der BA wollen diese Beschäftigungsgesellschaften Behinderten Brücken in den Normalarbeitsmarkt bauen. Öffentliche und gemeinnützige Beschäftigungsträger betreiben eine Beschäftigungspolitik auf betrieblicher Ebene, die im Ergebnis als ein 2. Arbeitsmarkt zu sehen ist.

Erwähnt werden sollen noch spezielle Werkstätten für Behinderte (WfB), die zur Jahresmitte 1992 etwa 142 500 Behinderten Arbeit boten, während gleichzeitig 127 000 Schwer- und Schwerstbehinderte arbeitslos waren. Die Sozialhilfe finanziert einen Arbeitsplatz mit 15 000 bis 20 000 DM. Bei 5,5 Mio. anerkannten Schwerbehinderten im Jahre 1989 besetzten öffentliche Arbeitgeber statt der vorgeschriebenen 6% nur 5,75% der anzurechnenden Stellen mit Behinderten, die private Wirtschaft nur 4,15%. Im Jahr 1991 war die Schwerbehindertenquote noch geringer: 5,3% bei öffentlichen, 4,0% bei privaten Arbeitgebern. Drei Viertel der Arbeitgeber kommen ihrer Beschäftigungspflicht nicht oder nicht in vollem Umfang nach. Sehr viele Betriebe zahlen lieber die Ausgleichsabgaben von 200 DM pro Monat und Pflichtplatz, statt Behinderte zu beschäftigen. Die WfB sollen auch für jene Schwerstbehinderten geöffnet werden, die als sog. „Gemeinschaftsunfähige“ in geschlossenen Anstalten oder zu Hause betreut werden.

### 6.2 Tarifparteien als Träger betriebsexterner Beschäftigungspolitik für Betriebe

Die Regulierungsebene für BBP externer Träger kann vom Tarifvertrag über die Betriebsvereinbarung bis zu Rahmenvorschriften für die Personalvertretungen reichen. In Kenntnis der begrenzten Auswahl und Wirkung der klassischen Instrumente der Personalvertretungen in der BBP haben die Tarifparteien konstruktive, betriebsübergreifende Lösungen gesucht, die bei Entlassungsplänen und Stilllegungsvorhaben qualifikatorische Übergangs- und beschäftigungspolitische Anschlußlösungen bieten. Sie sind somit eingebunden in die regionale Strukturpolitik und die Entwicklungspolitik vor Ort, ohne in den Verdacht der Betriebs- und Strukturkonservierung zu gelangen. Statt Strukturwandel zu bremsen und unrentable Arbeitsplätze zu erhalten, sollen betriebliche und regionale Umstrukturierungen neue Arbeitsplätze und Betriebe schaffen sowie den Strukturwandel akzeptabel, da sozialverträglich machen. Die Finanzierungsbasis ist dafür breiter, da betriebliche Mittel für Sozialpläne, Abfindungen und Aufhebungsverträge verbunden werden mit regionalen Zuschüssen und AFG-Leistungen. Künftig bieten sich zumindest Finanzierungshilfen in Höhe ersparter Leistungen an Arbeitslose an.

Bislang wurden in Westdeutschland zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften meist Einzelfälle gelöst, während in Ostdeutschland auch generelle Lösungen vereinbart wurden, z. B. bei den „Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS)“. Zu nennen sind überbetriebliche, gleichwohl betriebsgestützte Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Personaleinsatzbetriebe und überbetriebliche Arbeitskräftepools (Weinkopf 1992) für bestimmte Branchen sind erfolgversprechende Ansätze. Entwicklungszentren für neue Produkte, Produktionsprozesse und Rüstungskonversion stellen wichtige Auffanglösungen zur Stabilisierung der Beschäftigung vor Ort dar. Bei Einschränkungen von Betrieben oder Stilllegungen können – nach ostdeutschen Erfahrungen – auch AFG-gestützte Auffanggesellschaften errichtet werden.

### 7 Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik für Betriebe

Der dritte Bestandteil der BBP lt. Übersicht 1 umfaßt die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik für Betriebe, also die Leistungen nach dem AFG an Arbeitgeber, öffentliche

Körperschaften usw. sowie die staatliche Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Insofern ist BBP ein Instrument zur Erreichung staatlicher Vorgaben der Wirtschafts- und Sozialpolitik in Betrieben und Verwaltungen. Dazu zählt die Gestaltung des Arbeits- und Sozialrechts für Beschäftigungsverhältnisse, die Politik der Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen, die Lohnpolitik soweit staatlich verantwortet und die Gesamtpolitik für bestimmte Personengruppen im Ausbildungs- und Beschäftigungssystem der Betriebe und Verwaltungen. Sofern nicht mit gesetzlichen Verfahrensregeln, Beschäftigungsvorschriften oder gar -auflagen gearbeitet wird, bleibt die Umsetzung in Betrieben auf Information, Überzeugung, Anreize und Vorteilsgewährung angewiesen. Hinzu kommen allgemeine Beschäftigungs- und Sonderprogramme für Zielgruppen wie Jugendliche, Ältere, Langzeitarbeitslose, Behinderte sowie Frauen. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Frage, wie die Betriebe auf die beschäftigungs- und zielgruppenspezifischen Maßnahmen der Handlungsträger reagieren.

Dieses Umsetzungsproblem staatlicher Gesamt- und Zielgruppenpolitik für Betriebe bleibt solange schwer lösbar, wie sie nicht an den Bedingungen und Strukturen der betrieblichen Rekrutierung und Einsatzformen von Arbeitnehmern anknüpfen und wenn sie nicht an den genannten vielfältigen Strategien betrieblicher Beschäftigungspolitik ansetzen. War mit den Personalvertretungen noch betriebliche Umsetzungsinstanzen und -regelungen der internen BBP, mit den Tarifparteien auch solche für die betriebsexterne BBP vorhanden, fehlt sie auf der Ebene der staatlichen Politik. In der AFG-Politik mit ihren Leistungen an Arbeitgeber spielt die dreigliedrige Selbstverwaltung der BA auf allen Ebenen eine gewisse Umsetzungsrolle für diesen Strang der BBP.

Die einzelnen Leistungen des AFG für Arbeitgeber sind in Übersicht I genannt. Aus den BA-Haushaltsrechnungen würden die einzelnen Ansätze für die Leistungen rasch erkennbar machen, in welchem Ausmaß AFG-Leistungen an die betrieblichen Beitragszahler zur BA zurückfließen. Auch für die Implementation der AFG-Politik auf betrieblicher Ebene gilt, daß ihre Erfolgsaussichten und Wirkungsbedingungen verbesserbar sind, wenn sie stärker am Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsverhalten der Betriebe anknüpfen und dabei deren kurz- und langfristige BBP kennen. Ein verbesserter Betriebskontakt, betriebszentrierte BA-Aktivitäten, die Fortentwicklung sporadischer Informationskontakte zu einem systematischen Informationsverbund sowie spezifische Serviceleistungen an Arbeitgeber sind wichtige Teilstücke einer verbesserten Umsetzung der AFG-Politik für Betriebe. Wenn sich schon viele betriebsgestützte und überbetriebliche Beschäftigungslösungen großenteils aus AFG-Mitteln finanzieren, wäre eine stärkere Einbeziehung der BA bei der Konzeption dieser Lösungen geboten. Bestimmte Maßnahmen wären dann nicht mehr wegen ihrer Bindung an betriebliche Interessen unzulässig, Leistungsmithnahme und -mißbrauch wären leichter zu kontrollieren.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, daß die BA mit dem Stelleninformationsservice, verstärktem Außendienst in Betrieben, ersten Versuchen, die Arbeitsvermittlung nach Wirtschaftszweigen mit nur noch einem Ansprechpartner für den Betrieb zu organisieren, und dem Plan eines Arbeitgeberinformationsservice eine stärkere Betriebs- und Stellenorientierung verfolgt. Dem entspricht das IAB mit mehr Betriebsbefragungen, betriebszentrierten Auswertungen der Geschäftsstatistiken und dem Aufbau eines

Betriebspanels (Projektgruppe Betriebspanel 1991), um der Arbeitsverwaltung systematische und vorausschauende Informationen über betriebliche Beschäftigungsentwicklungen zu verschaffen.

## 8 Schlußbemerkung

Wenn externe Maßnahmeträger BBP für Betriebe, zumindest für bestimmte Typen von Betrieben machen, so wird dies zu einem Aufgabenfeld der Wirkungsanalyse der auf Betriebe gerichteten Politik. Methodisch setzt die Identifizierung und die Wirkungsforschung sowohl der autonomen betrieblichen als auch der betriebsbezogenen Beschäftigungspolitik externer Träger möglichst Verlaufsuntersuchungen bestimmter Betriebstypen voraus. Sie lassen sich im Zeitablauf auf dem Kontinuum zwischen den Extremtypen „unverzögliche Totalanpassung der Belegschaft“ und „permanente Vollbeschäftigung“ der Belegschaft bei optimaler Betriebsgröße einordnen. Auch die Beschäftigungswirkungen betriebsorientierter Politik lassen sich am besten mit Längsschnittverfahren prüfen.

Ferner wäre der Zusammenhang zwischen betrieblichen Aufwendungen für Investitionen, Entwicklungs- und Marktforschung, Aus- und Weiterbildung sowie Personalplanung und dem für die Beschäftigung entscheidenden wirtschaftlichen Werdegang von Betrieben zu klären. Gedeih und Verderb von Betrieben hängen vermutlich auch vom Typus der betrieblichen Beschäftigungspolitik ab. Offen ist ferner, ob hohe Gründungsraten allein das Beschäftigungswachstum erklären, hohe Stilllegungsraten aber wenig Arbeitsplatzverluste bringen, oder ob eine hohe Betriebsturbulenz – Summe von neuen und stillgelegten Betrieben bezogen auf den Betriebsbestand – eher schädlich für die Beschäftigung ist. Privatisierungen, Ausgründungen und Auslagerungen spielen eine immer wichtigere Rolle, Umgründungen und Konzentrationsprozesse deuten auf eine Zentralisierungstendenz in der BBP.

Schließlich würde Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in Kenntnis der Verlaufsmuster von BBP stärker Betriebe in die Lösung allfälliger Beschäftigungsprobleme einzubeziehen suchen.

Künftig wird die BBP auch neue Fragen betreffen. Besteht immer weniger spezifische Kräfte nachfrage für klar abgegrenzte Arbeitsplätze oder stellt Personalpolitik neuerdings auf passende Fähigkeits- und Entwicklungspotentiale ab (z. B. Qualitätszirkel, Teamarbeit, intelligente Arbeitsorganisation, mehr oder weniger autonome Gruppen, Lernstatt)? Ist eine inhomogene Belegschaft für die Betriebsentwicklung vorteilhafter, selbst wenn dadurch Diskriminierungen fortbestehen, oder müssen alle Betriebsangehörigen voll in den Betrieb passen? Lassen sich interne Arbeitsplatz- und Aufgabenflexibilität mit Beschäftigungsstabilität nach außen verbinden? Sind neue Hierarchie- und Managementstrukturen bei immer qualifizierteren Belegschaften nötig? Können Entgeltunterschiede zwischen Männern und Frauen über die Entlohnungsstruktur, also die Tarifgruppen und die betrieblichen Ein- und Höhergruppierungen, erklärt werden (Blau 1992)?

Freilich stellen sich auch alte Fragen neu: Wie geht BBP mit natürlichem und fluktuationsbedingtem Betriebswechsel um, was sind angemessene Kriterien für Einstellung, Aufstieg, Betriebsabgang: Qualifikation, Ideen, Fähigkeiten, Produktivitäten? Werden Arbeitnehmer für spezifische Arbeitsplätze gesucht oder solche für Bewerber geschaffen? Entstehen neue Arbeitsplätze, wenn beste-

hende Betriebsteile expandieren oder sind sie Ergebnis neuer Betriebe/Teile, von Produkt- und Prozeßinnovationen? Wo sind die Zugänge in Betriebe, wie verläuft die Beschäftigungskarriere danach? Gibt es einen dem Betriebszyklus folgenden spezifischen Bedarf an Arbeitskräften? Wieviel Abstieg gibt es im Betrieb, wieviel Lohnsenkung, Aufgabenminderung? Welche Beschäftigungswirkungen haben management-buy-in und buy-out? Welche Ausgliederungshilfen gewähren Betriebe nicht mehr benötigtem Personal? (Lazear 1992).

Somit eröffnen sich der empirischen Betriebsforschung viele wichtige Fragen, aus deren Antworten Konturen und Konzepte der Vielfalt von BBP deutlich werden, so daß die betriebsbezogene Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik daran anknüpfen könnte.

### Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Arbeitsausschuß Betrieb als Arena, Klaus Semlinger (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung – Strukturwandel zwischen Personalentwicklung, Personalaustausch und betrieblicher Fluktuation, in Vorbereitung zum Erscheinen in 1993
- Francine D. Blau (1992) : Gender and Economic Outcomes: The Role of Wage Structure, Vortrag bei der Europäischen Vereinigung von Arbeitsmarktwissenschaftlern (EALE). Warwick
- Friederike Behringer, Ellen Kirner, Erika Schulz (1992): Modellprogramm zur Förderung von Berufsrückkehrerinnen – Positive Erfahrungen mit der beruflichen Wiedereingliederung. DIW-Wochenbericht 36
- Richard S. Belous (1989): The Contingent Economy: The Growth of the Temporary, Part-Time and Subcontracted Workforce. Washington NPA
- Uwe Blien (1986) : Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur, Eine Systematik und Kritik wichtiger Beiträge zur Arbeitsmarkttheorie. BeitrAB 103. Nürnberg
- Tito Boeri, Ulrich Cramer (1991) : Betriebliche Wachstumsprozesse. Eine statistische Analyse mit der Beschäftigtenstatistik. In: MittAB 1, S. 70-80
- Gehard Bosch, Horst Neumann (Hrsg.) (1991): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft. Köln
- Friedrich Buttler, Hermann Biehler, Wolfgang Brandes (1978): Beschäftigungspolitik und betriebliche Reaktionen. In: Ehreiser, Nick, Betrieb und Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 25-44
- Peter Doeringer (1992): Flexibility and Equity: The American Experience. In: R. S. Belous, R. S. Hartley, K. L. McClellan: European and American Labor Markets: Different Models and Different Results. Washington. NPA, S. 63-71
- Rainer Dombois (1986): Betriebliche Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktrisiken, ZWE „Arbeit und Betrieb“. Universität Bremen
- Hans-Jörg Ehreiser, Franz R. Nick (1978): Betrieb und Arbeitsmarkt. Wiesbaden
- Hans-Jörg Ehreiser (1978): Die Interdependenzen betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Arbeitsmarktpolitik ebenda, S. 9-24
- Gerhard Engelbrech, Hermine Kraft (1992): Frauenbeschäftigung und betriebliche Personalpolitik. IAB-Werkstattbericht Nr. 5
- Rainer Ertel, Joachim Wagner (1992): Produzieren in Niedersachsen. Empirische Untersuchungen mit Betriebsdaten. NIW-Vortragsreihe, Bd. 6. Hannover
- Michael Fritsch (1990): Arbeitsplatzentwicklung in Industriebetrieben. Entwurf einer Theorie der Arbeitsplatzdynamik und empirische Analyse auf einzelwirtschaftlicher Ebene. Berlin, New York
- Johann Gerdes, Heiner Heseler, Martin Osterland, Bernhard Roth, Gabriele Werner (1987): Folgewirkung einer Betriebsstilllegung. Mobilitätsprozesse auf dem lokalen Arbeitsmarkt. ZWE „Arbeit und Betrieb“. Universität Bremen
- IAB-Schwerpunktheft (1989): Betriebliches Personalwesen. MittAB 3
- Heribert Kohl (Hrsg.) (1978): Betriebliche Beschäftigungspolitik und Personalplanung. Köln
- Christoph Köhler, Werner Sengenberger (1983): Konjunktur und Personalanpassung. Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie. Frankfurt/Main, New York
- Jürgen Kühl (1990): New Deal and New Forms of Employment. Labour and Society, Vol. 15, No. 2, S. 237-255
- Francois Michon (1990): Im Umkreis der Flexibilität, Beschäftigungspolitiken, Unternehmen, Regeln und Konventionen. In: BeitrAB 137: Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktforschung im deutsch-französischen Dialog. Nürnberg, S. 95-108
- Monopolkommission (1992): Neuntes Hauptgutachten, Bundesratsdr. . . 490/92
- Edward P. Lazear (1992): The New Economics of Personnel. Vortrag bei der Europäischen Vereinigung von Arbeitsmarktwissenschaftlern (EALE). Warwick
- Projektgruppe Betriebspanel (1991): Das IAB-Betriebspanel - Ansatz und Aufbau. In: MittAB 3, S. 514-530
- Dieter Sadowski, Bernd Frick (1992) : Die Beschäftigung Schwerbehinderter. Betriebswirtschaftliche Analysen und politische Empfehlungen. Idstein
- Claudia Weinkopf (1992): Der Hamburger Gesamthafenbetrieb als Beispiel eines branchenbezogenen überbetrieblichen Arbeitskräftepools. Gelsenkirchen
- Rainer Schultz-Wild (1978): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise. Frankfurt/Main, New York