
Wolfgang Feige/Michael Reiß/Bernd Rohwer

Flexibilisierung der Arbeitszeit – ist das Potential bereits ausgeschöpft?

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*

Warum diese Befragung?

Das Thema Arbeitszeitflexibilisierung wird in der Fachwelt seit längerem diskutiert. Angeregt durch Experimente in einigen Pionierunternehmen, wurden eine Vielzahl von Modellen entwickelt und deren wirtschaftliche und soziale Konsequenzen diskutiert. Ins Zentrum der wirtschaftspolitischen Diskussion rückten die Flexibilisierungsstrategien allerdings erst in den letzten Jahren, als flexible Arbeitszeitsysteme von verschiedener Seite verstärkt als ein (flankierendes) Instrument zur Milderung der Beschäftigungsprobleme propagiert wurden.

Die Literatur zur Flexibilisierungsproblematik ist inzwischen kaum noch überschaubar. Neben mehr theoretisch gehaltenen Beiträgen entstand auch eine Reihe empirischer Untersuchungen in Form von Fallstudien, Befragungen und Modellrechnungen. Dennoch sind die wirtschaftlichen Konsequenzen der Arbeitszeitflexibilisierung nach wie vor umstritten. Den vorliegenden empirischen Studien fehlt vielfach die Aktualität, weil es zu Verschiebungen in der Altersstruktur der Beschäftigten, einer Zunahme der »stillen Reserve« auf dem Arbeitsmarkt oder einer Veränderung der tarifvertraglichen, gesetzlichen sowie gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gekommen ist. Einige Untersuchungen waren von ihrer Zielsetzung her auf einzelne Sektoren der Wirtschaft oder Betriebsgrößen beschränkt oder sind wegen ihrer Beschränkung auf Fallbeispiele nicht oder nur bedingt repräsentativ.

* Die Autoren danken den Herren Prof. Dr. Siegfried Hauser, Dipl.-Vw. Wolfgang Pfau und cand. rer. pol. Harald Rehberger sowie der Fa. BIOMATIK GmbH, Freiburg für ihre Unterstützung bei der Auswertung der Fragebögen.

Insgesamt kann daher nach wie vor von einem Informationsdefizit bezüglich flexibler Arbeitszeitsysteme gesprochen werden. Die vorliegende Studie will dazu beitragen, diese Informationslücken durch die Befragung eines möglichst breiten Kreises von Unternehmen zu schließen. Selbstverständlich bedarf es zur umfassenden Bewertung neuer Arbeitszeitsysteme auch der Einbeziehung der Wünsche und Erfahrungen von Arbeitnehmern; hierzu liegt bereits eine Reihe von Untersuchungen vor. Für die Abschätzung der Kosten- und Beschäftigungswirkungen flexibler Arbeitszeiten hat das Urteil der Verantwortlichen in den Unternehmen jedoch erhebliches Gewicht. Auch hier gilt es freilich einzuschränken: In einer Befragung wie der vorliegenden werden stets nur persönliche — und insofern in irgendeiner Form »gefilterte« — Urteile aus der Sicht des einzelnen Unternehmens erfaßt; verallgemeinern bzw. auf die Gesamtwirtschaft »hochrechnen« lassen sich diese Ergebnisse nicht oder höchstens unter Vorbehalten.

Breites Spektrum von Unternehmen erfaßt

Die Befragung wurde unter Mitgliedsfirmen der WJD im Juni 1986 durchgeführt. Der Fragebogen umfaßte 45 Fragen. Es ist geplant, der hier veröffentlichten Zwischenauswertung eine umfassendere und weiter differenzierte Auswertung folgen zu lassen.

Von den angeschriebenen Unternehmen haben bis zum Zeitpunkt der Zwischenauswertung 467 den Fragebogen zurückgesandt. Die Abbildungen 1—3 zeigen die Zusammensetzung der beteiligten Unternehmen nach Branchen, Umsatzgrößen und Beschäftigtenzahlen. Die gewünschte, möglichst breite Erfassung von Unternehmen konnte erreicht werden. Der Vergleich dieser Daten mit den entsprechenden, vom Statistischen Bundesamt ermittelten Werten für die Grundgesamtheit läßt zwar eine gewisse Einschränkung der Repräsentativität dahingehend erkennen, daß der Produktionssektor zu Lasten des Dienstleistungssektors überrepräsentiert ist. Da man davon ausgehen kann, daß die Umsetzung neuer Arbeitszeitformen im Produktionsbereich eher schwieriger ist, dürften unsere Ergebnisse bezüglich Effizienz und Potential flexibler Arbeitszeitsysteme jedoch, wenn überhaupt, eher nach unten als nach oben »verzerrt« sein.

Etwa die Hälfte der Fragebögen (51,8%) wurde von den Inhabern oder tätigen Teilhabern der Unternehmen selbst beantwortet. Auch sollte darauf hingewiesen werden, daß die weitaus meisten antwortenden Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung für ihren Betrieb steigende (48%) oder zumindest gleichbleibende Absatzchancen (45,3%) sahen; das wirtschaftliche Umfeld war also vergleichsweise günstig.

Abbildung 1:

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

1 verarb. Gew.	(53,1%)
2 Bergbau, Energie	(1,1%)
3 Baugewerbe	(8,1%)
4 Handel	(20,0%)
5 Verkehr/Nachr.	(1,8%)
6 Kredit/Vers.	(6,4%)
7 sonstige Dienstl.	(9,4%)
8 Landwirtschaft	(0,2%)

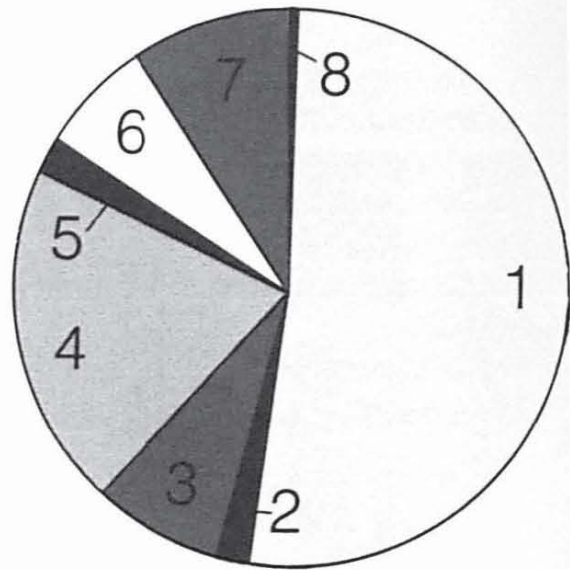


Abbildung 2:

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Umsatz in Mio. DM

1 2 bis unter 10	(30,0%)
2 10 bis unter 100	(37,0%)
3 100 und mehr	(17,4%)
4 unter 0,5	(2,0%)
5 0,5 bis unter 2	(13,7%)

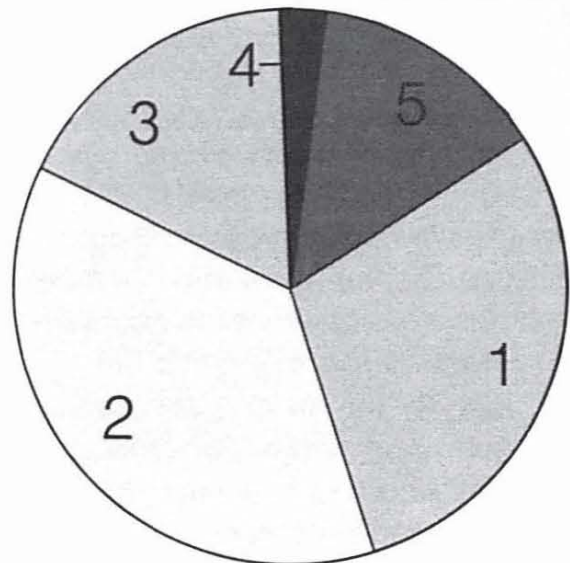
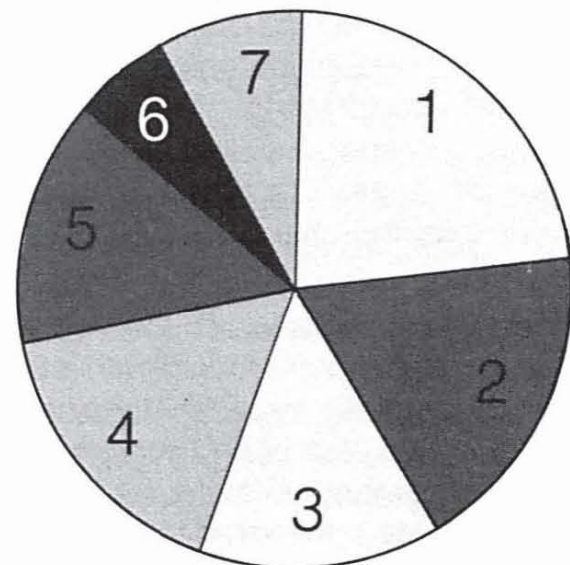


Abbildung 3:

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach der Beschäftigtenzahl

1 1- 19	(23,1%)
2 20- 49	(18,6%)
3 50- 99	(14,4%)
4 100-199	(16,2%)
5 200-499	(13,3%)
6 500-999	(5,7%)
7 über 1000	(8,7%)



In der Befragung wurden die vielfältigen Formen flexibler Arbeitszeitsysteme (z.T. verbunden mit Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich) in folgende sechs Gruppen zusammengefaßt.

- Teilzeitbeschäftigung (TZB),
- gleitende Arbeitszeit (GLAZ),
- variable Arbeitszeit, z. B. Jahresarbeitszeitverträge, Freizeitausgleich, Langzeiturlaub (VAZ),
- traditionelle variable Arbeitszeit, z. B. Überstunden und Schichtbetrieb (TRAZ),
- kapazitätsorientierte Arbeitszeit im Sinne von Arbeit auf Abruf (KAPOVAZ),
- Personalleasing, Personalüberlassung, Leiharbeit (PLAZ)

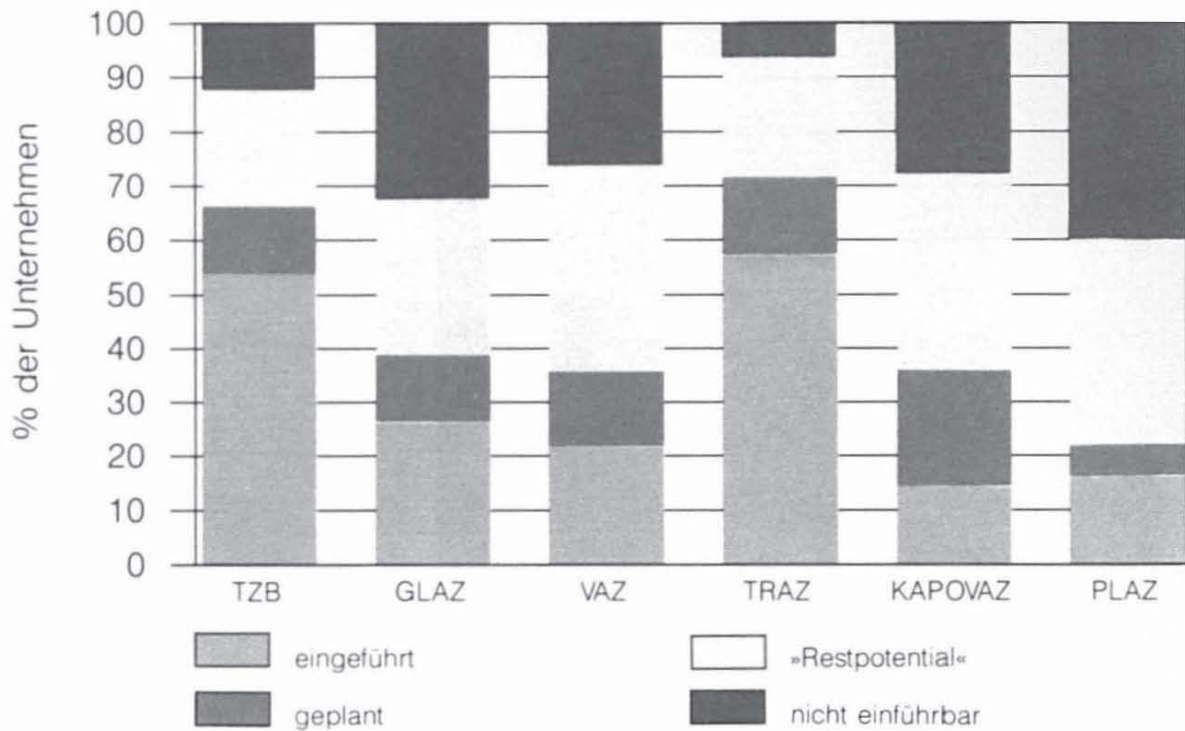
Positive Erfahrungen überwiegen

Den gegenwärtigen Verbreitungsgrad verschiedener Arbeitszeitsysteme ersieht man aus Abb. 4. Erwartungsgemäß sind gegenwärtig die Teilzeitbeschäftigung sowie die traditionellen Formen der Arbeitszeitvariabilität (Überstunden, Schichtarbeit) am häufigsten realisiert. Immerhin rd. ein Fünftel der Betriebe hat jedoch bereits die Möglichkeiten von Jahresarbeitszeitverträgen, Langzeiturlaub usw. genutzt. Die vor allem von Arbeitnehmerseite, aber auch von Teilen der Unternehmen als problematisch beurteilte KAPOVAZ ist bereits in rd. 14% der Betriebe Realität. Etwa ein Viertel der Unternehmen läßt gleitende Arbeitszeiten zu. Bei allen Systemen sind weitere Einführungen geplant, bei Kapovaz sind diese deutlich höher, beim Personalleasing niedriger als bei den anderen Formen (Abb. 4). Abb. 4 enthält auch für die einzelnen Systeme den Anteil der Unternehmen, die eine Einführung für unmöglich halten, diese Quote schwankt zwischen 3% (TRAZ) und 39% (PLAZ). Zieht man von der Gesamtzahl der antwortenden Unternehmen die Zahl der Betriebe ab, die eines der Systeme bereits eingeführt haben, deren Einführung planen oder aber für unmöglich halten, so erhält man eine Art »Restpotential«, das rein rechnerisch das mittelfristig erschließbare Reservoir an neuen Arbeitszeitregelungen repräsentieren dürfte; diese Quote der über die bereits geplanten Flexibilisierungsmaßnahmen hinaus bestehenden Flexibilisierungschancen liegt immerhin zwischen rd. 20% (TZB) und fast 40% (VAZ).

Die Untersuchung der Verbreitung nach Sektoren bzw. Größenklassen führt zu zwei Feststellungen: Traditionelle Formen variabler Arbeitszeit und das Personalleasing sind im Produktionsbereich stärker verbreitet als im Sektor Handel/Dienstleistung. In Betrieben mit mehr als 100 Mio. DM Umsatz werden Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeit, traditionelle Formen und Personalleasing häufiger praktiziert als in kleineren Betrieben, KAPOVAZ etwa gleich häufig, variable Arbeitszeiten hingegen seltener.

Abbildung 4:

Realität und Potential flexibler Arbeitszeitsysteme



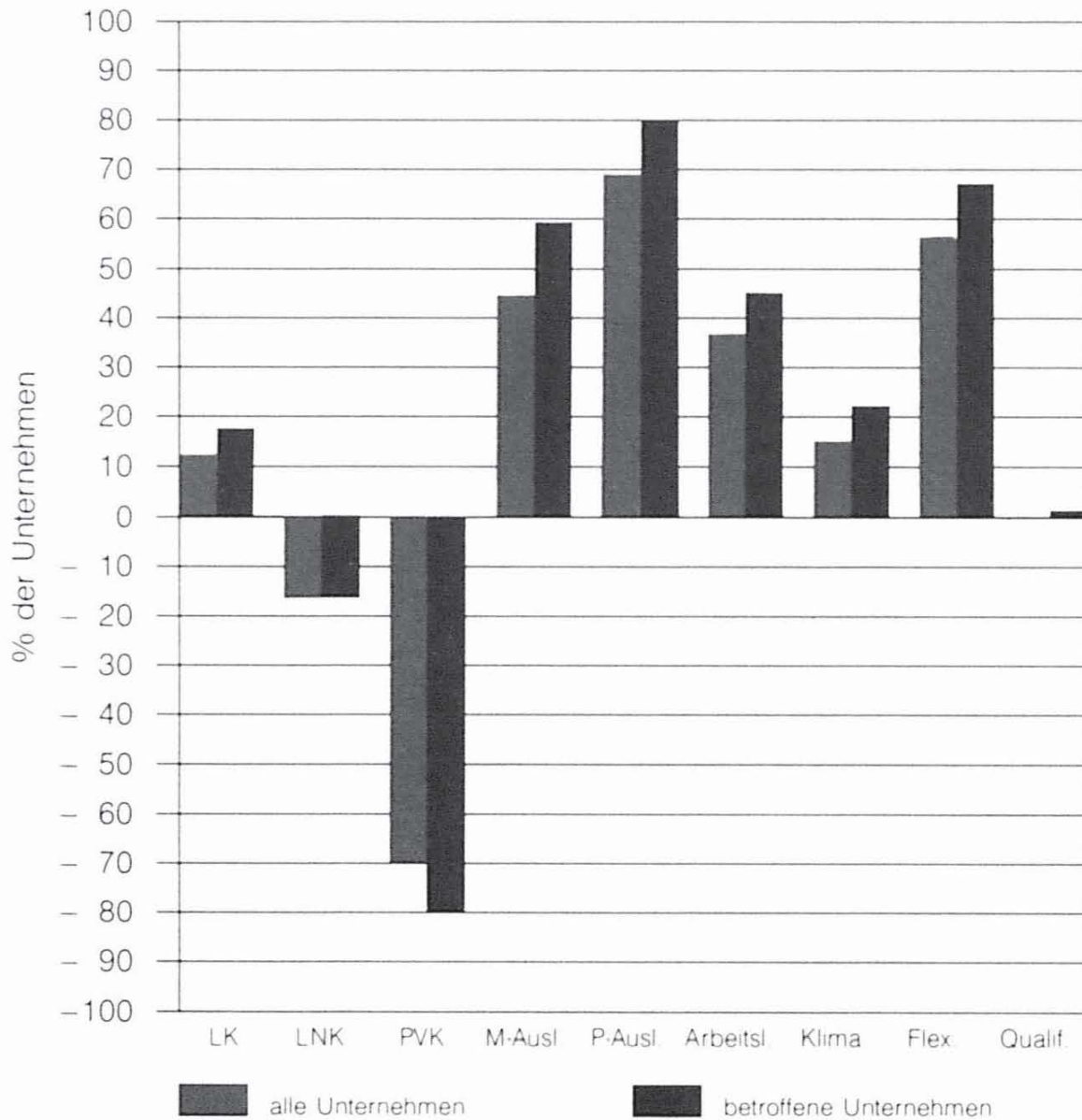
Auf die Frage nach dem Einführungsmodus gaben die Betriebe bei Gleitzeit, VAZ und TRAZ am häufigsten an, diese Systeme in einem Stück realisiert zu haben, während bei Teilzeit, KAPOVAZ und PLAZ die Implementation in Stufen überwiegt.

Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung differenziert, aber insgesamt positiv beurteilt.

Die betrieblichen Konsequenzen der Einführung eines oder mehrerer Systeme flexibler Arbeitszeit zeigt Abb. 5. Der Einfluß auf die wichtigsten Unternehmensparameter ist als Saldo aus positiven und negativen Wirkungen dargestellt. Angesichts der inzwischen erreichten Größenordnung der Lohnnebenkosten könnten sich die positiven Lohn- und negativen Lohnnebenkosteneffekte möglicherweise kompensieren. Deutlich negativ eingeschätzt wird der Einfluß auf die Personalverwaltungskosten, wobei diese am gesamten Kostengefüge allerdings einen geringen Anteil haben. Die erwarteten Veränderungen bei den anderen untersuchten betrieblichen Kennzahlen, insbesondere bei der Auslastung von Personal und Maschinen sowie bei der Arbeitsleistung, sind ausgeprägt positiv, so daß insgesamt ein günstiger Einfluß auf die betriebliche Effizienz und in aller

Abbildung 5:

Wirkungen flexibler Arbeitszeitsysteme
aus betrieblicher Sicht



Salden aus der Zahl der Antworten mit »positiver« und »negativer« Einschätzung

LK	= direkte Lohnkosten	Arbeitsl.	= Arbeitsleistung (Intensität, Sorgfalt usw.)
LNK	= Lohnnebenkosten	Klima	= Betriebsklima
PVK	= Personalverwaltungskosten	Flex.	= Anpassungsfähigkeit (an Auftragsschwankungen, Maschinenausfälle, Fehlzeiten)
M-Ausl.	= Maschinenauslastung	Qualif.	= Qualifikationsanforderungen
P-Ausl.	= zeitliche Auslastung des Personals		

Regel auch die Rentabilität zu vermuten ist. Eine quantitative Aussage über diesen Effekt läßt sich aus der durchgeführten Untersuchung allerdings nicht ableiten.

Abb. 5 enthält jeweils in den rechten Balken die entsprechenden Einschätzungen jener Unternehmen, die bereits eines oder mehrere Systeme flexibler Arbeitszeit praktizieren. Der Richtung nach bleiben sämtliche Einschätzungen unverändert, werden aber — mit Ausnahme der Lohnnebenkosten — noch leicht verstärkt; die bisher nicht betroffenen Unternehmen scheinen daher eine realistische Einschätzung der Wirkungen zu haben. Die Beobachtung, daß die insgesamt positive Einschätzung der flexiblen Arbeitszeitsysteme bei den Unternehmen mit eigener Flexibilisierungs-Erfahrung noch ausgeprägter ist, berechtigt zu der Hypothese, daß die Erfahrungen mit den bisher praktizierten flexiblen Arbeitszeitsystemen überwiegend günstig waren.

Nach Einführung günstigere Beurteilung

Die Unternehmen beurteilen aus ihrer Sicht die einzelnen Arbeitszeitsysteme nach den Kriterien »günstig/ungünstig« (Abb. 6 und 7) mit Ausnahme der PLAZ

Abbildung 6:

Arbeitszeitsysteme aus Unternehmersicht

Urteil »günstig«

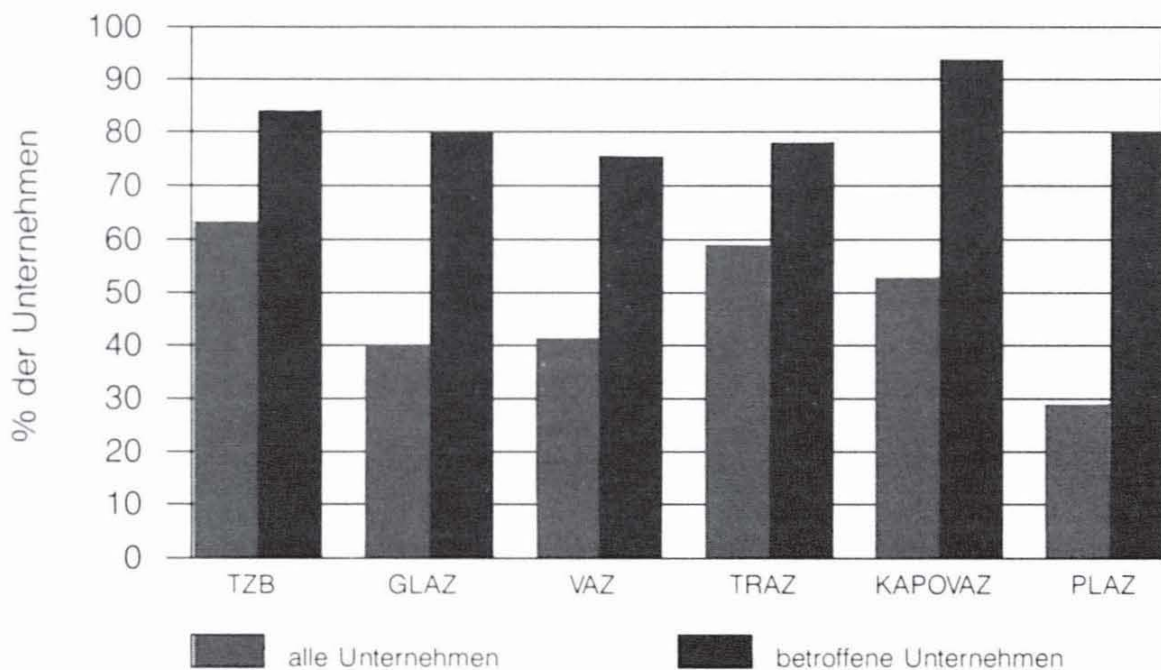
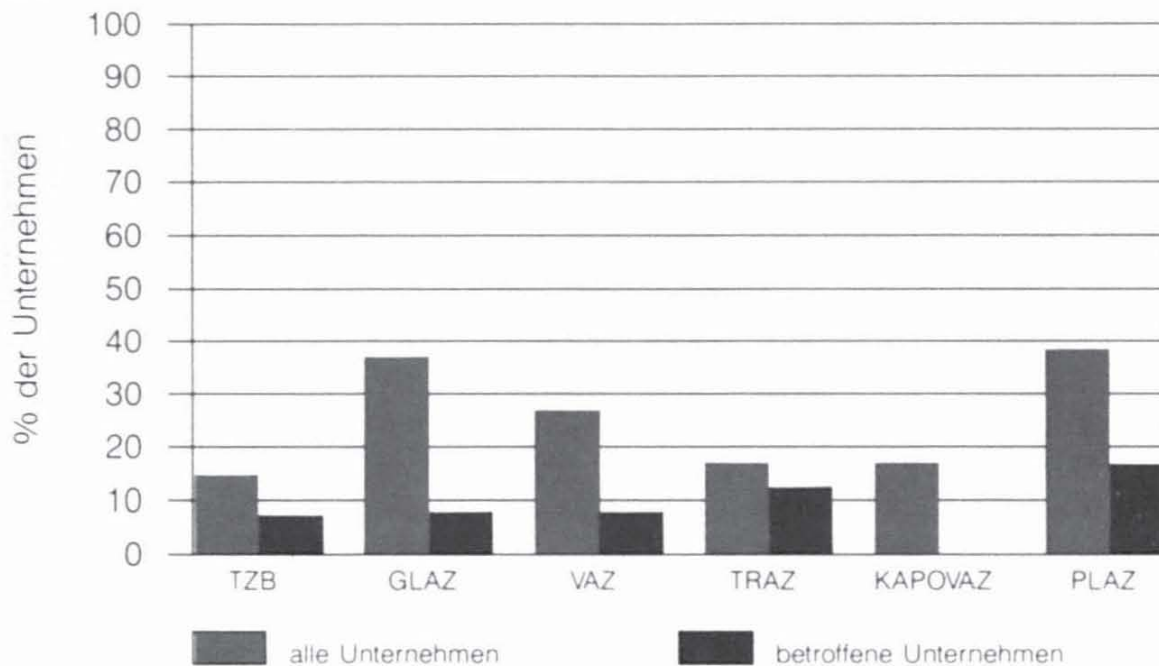


Abbildung 7:

Arbeitszeitsysteme aus Unternehmenssicht

Urteil »ungünstig«



überwiegend günstig. Dieses Urteil fällt im Falle der TZB am deutlichsten aus (linker Balken in beiden Abbildungen). Wird dieses Urteil beschränkt auf diejenigen Unternehmen, die das betreffende Arbeitszeitsystem selbst eingeführt haben, so werden alle günstigen Beurteilungen deutlich verstärkt, alle negativen abgeschwächt (jeweils rechter Balken). Die positiven Urteile überwiegen dann noch wesentlich deutlicher, sogar im Falle der PLAZ.

Ungenutzte Potentiale vorhanden

Daß die Unternehmen bestrebt sind, einen Teil dieser positiven Einschätzungen in konkrete Arbeitszeitmaßnahmen umzusetzen, läßt das bereits erwähnte Ausmaß an geplanten Einführungen vermuten (Abb. 4). Auch die bisher erläuterten Ergebnisse zur Einschätzung der verschiedenen Systeme und ihrer Wirkungen auf die betrieblichen Effizienzgrößen (Abb. 5, 6 und 7) lassen erwarten, daß das Interesse der Unternehmen an der Einführung neuer Arbeitszeitsysteme in Zukunft weiter zunehmen wird.

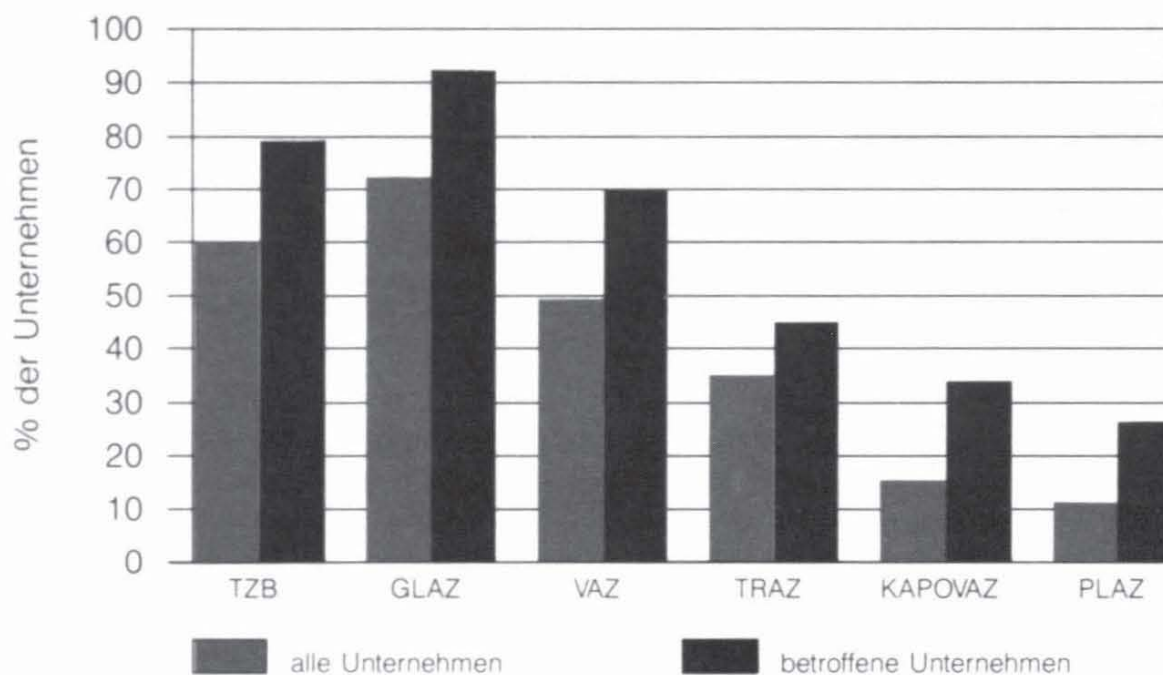
Allerdings bedarf es zur Durchsetzung neuer Arbeitszeitformen der Unterstützung von Arbeitnehmerseite. Die vorliegende Untersuchung war, wie bereits er-

wähnt, nicht als Arbeitnehmerbefragung konzipiert. Die Unternehmen wurden jedoch gebeten, ihr Urteil über die von ihnen vermutete oder nach ihren Erfahrungen vorherrschende Einschätzung der Systeme durch die Arbeitnehmer abzugeben. Die entsprechenden Ergebnisse lassen sich den Abb. 8 und 9 entnehmen. Danach wären, nach Einschätzung der Unternehmen, die TZB, die Gleitzeit und die variablen Arbeitszeitformen aus Arbeitnehmersicht günstig zu beurteilen. Im Falle der traditionellen Formen halten sich die Urteile »günstig/ungünstig« die Waage und bei KAPOVAZ und PLAZ überwiegen die Urteile »ungünstig« (linke Balken in beiden Abbildungen).

Abbildung 8:

Arbeitszeitsysteme aus »AN-Sicht«¹⁾

Urteil »günstig«



1) Beurteilung von Seiten der Arbeitnehmer in der Einschätzung der Unternehmen

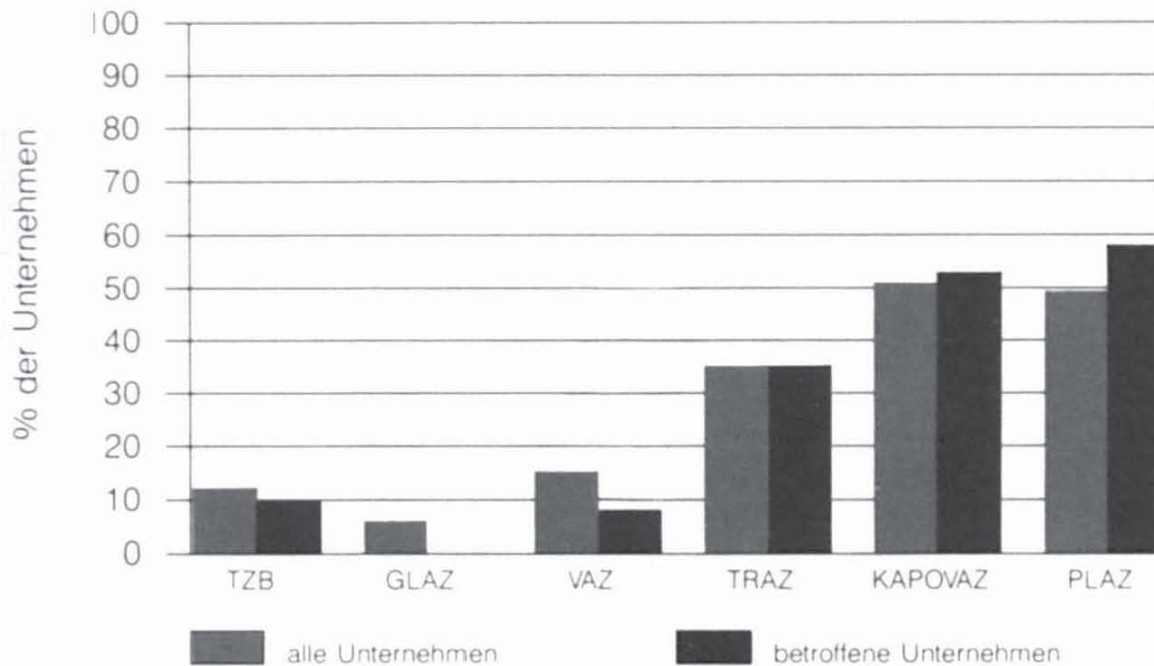
Auch diese Aussage wurde ergänzend untersucht für jene Betriebe, die das betreffende System bereits eingeführt haben (rechter Balken). Die günstigen Urteile nehmen dann durchweg zu, die ungünstigen Einschätzungen bezüglich TZB, GLAZ und VAZ nehmen ab; die Beurteilung der TRAZ bleibt in etwa unverändert, während sich die mehrheitlich ungünstige Einschätzung bezüglich KAPOVAZ und PLAZ noch verstärkt.

Nimmt man die unternehmer- und arbeitnehmerbezogenen Einschätzungen der Befragten zusammen, so zeigt sich also, daß zumindest bei vier der sechs Arbeitszeitvarianten — TZB, GLAZ, VAZ und TRAZ — die positiven Erfahrungen eindeutig überwiegen.

Abbildung 9:

Arbeitszeitsysteme aus »AN-Sicht«¹⁾

Urteil »ungünstig«



1) Beurteilung von Seiten der Arbeitnehmer in der Einschätzung der Unternehmen

Zwar läßt sich aus unseren Resultaten noch nicht unbedingt folgern, daß aus Arbeitnehmersicht Interesse an einer Ausweitung flexibler Arbeitszeitsysteme besteht. Entsprechende Befragungen bei den Beschäftigten, wie sie z.B. von Emnid (1981) und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1983) durchgeführt wurden, deuten aber doch darauf hin, daß diese erheblich mehr Flexibilität hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit wünschen. Hierbei ist das Spektrum der individuellen Präferenzen gegenüber veränderten Arbeitszeiten freilich breit gefächert, so daß es das »ideale« Arbeitszeitsystem aus Arbeitnehmersicht sicherlich nicht gibt.

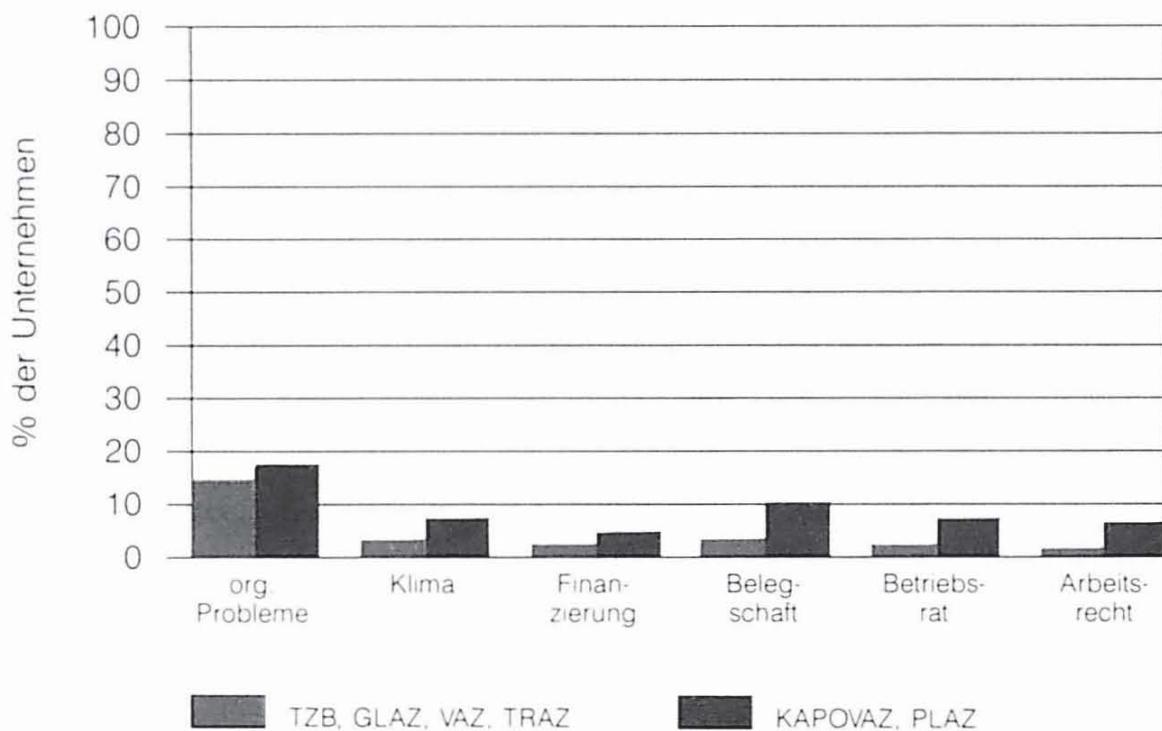
Nach diesen und den oben erläuterten Ergebnissen dürfte also zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern im Grundsatz Übereinstimmung darüber bestehen, daß eine Ausweitung flexibler Arbeitszeitsysteme für alle Beteiligten vorteilhaft sein kann. In besonderem Maße konsensfähig erscheinen dabei nach den Ergebnissen dieser Befragung die TZB, GLAZ und VAZ.

Um das Potential für eine Flexibilisierung genauer abzuschätzen, wurden die Unternehmen, wie bereits erwähnt, daraufhin befragt, ob (Abb. 4) und aus welchen Gründen (Abb. 10) ein bestimmtes System unmöglich eingeführt werden kann. Dabei sind in Abb. 10 KAPOVAZ und PLAZ von den übrigen Systemen

getrennt aufgeführt, da sich die jeweiligen Angaben erheblich unterscheiden. Generell zeigt sich, daß gewichtige Hindernisse nur in organisatorischen Problemen sowie — im Fall der KAPOVAZ und PLAZ — in Widerständen der Belegschaft und des Betriebsrats gesehen werden. Allerdings muß der Umstand, daß KAPOVAZ und PLAZ häufiger als andere Formen in Zusammenhang mit Widerständen des Betriebsrats und der Belegschaft gebracht wurden, insofern relativiert werden, als in den größeren Betrieben, in denen man relativ starke Betriebsräte vermuten kann, diese beiden Formen relativ häufiger auftreten als in kleineren Betrieben. Demgegenüber treten VAZ (GLAZ), die beide ähnlich hohe »Unmöglichkeitquoten« aufweisen, in Großbetrieben relativ seltener (häufiger) auf als in den kleineren Betrieben.

Abbildung 10:

Barrieren flexibler Arbeitszeitsysteme



Durchschnittsangaben für die gruppierten Arbeitszeitsysteme

Nimmt man all diese Ergebnisse zusammen, so scheinen sie das weiter oben bereits veranschaulichte recht erhebliche Potential einer weiteren Ausweitung flexibler Arbeitszeitsysteme (Abb. 4) zu stützen, vor allem dann, wenn es gelingt, die im Zuge der Umstellung entstehenden organisatorischen Probleme zu lösen. Entsprechende Lösungsansätze werden bereits von Wissenschaftlern und unabhängigen Beratern angeboten.

Flexibilisierung als Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes

Die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme dient nicht vorrangig beschäftigungspolitischen Zielen. Im Vordergrund der Bemühungen um flexiblere Arbeitszeiten stehen aus Unternehmenssicht vor allem die bessere Ausnutzung der Produktionskapazitäten, aus Arbeitnehmersicht vor allem der Gewinn an Zeitsouveränität. Dennoch können – und das macht diese Strategie gegenwärtig so aktuell – von einer Flexibilisierung der Arbeitszeit in mehrerer Hinsicht positive Arbeitsmarktwirkungen ausgehen. zu denken ist dabei u. a. an folgende Möglichkeiten:

(1) Durch die flexiblen Arbeitszeitsysteme kann die Nachfrage nach Arbeitskräften unmittelbar steigen, wenn die damit einhergehende Abkopplung der Arbeits- und Betriebszeiten eine zeitlich besser abgestimmte und insgesamt höhere Auslastung des kurzfristig fixen Sachkapitals ermöglicht, hiermit ist allerdings nur dann zu rechnen, wenn die Unternehmen einer regen Nachfrage gegenüberstehen, die individuellen Arbeitszeiten nicht zunehmen und arbeitssparende Technologien nicht beschleunigt eingeführt werden.

(2) Ähnliches gilt für den Fall, daß es im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung – wie etwa bei der Ausweitung der Teilzeitarbeit – zu einer Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten kommt und dieser Verkürzungseffekt nicht voll durch Produktivitätsgewinne ausgeglichen wird, das fehlende Arbeitsvolumen dürfte dann zumindest teilweise durch Neueinstellungen gedeckt werden. Schon durch ein erhöhtes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen konnte angesichts eines erheblichen Reservoirs an teilzeitarbeitssuchenden Erwerbspersonen²⁾ ein nicht unerheblicher Beitrag zur Verminderung der Arbeitslosigkeit geleistet werden.

(3) Positive Beschäftigungswirkungen können sich aber auch indirekt ergeben, wenn die Flexibilisierung der Arbeitszeit per saldo zu einer Verringerung der betrieblichen Stückkosten, einer Verbesserung der Produktqualität oder einer Verkürzung der Lieferzeiten führt, die auf diese Weise erhöhte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichert Arbeitsplätze und erhöht zugleich die Chancen für mehr Wachstum und Beschäftigung.

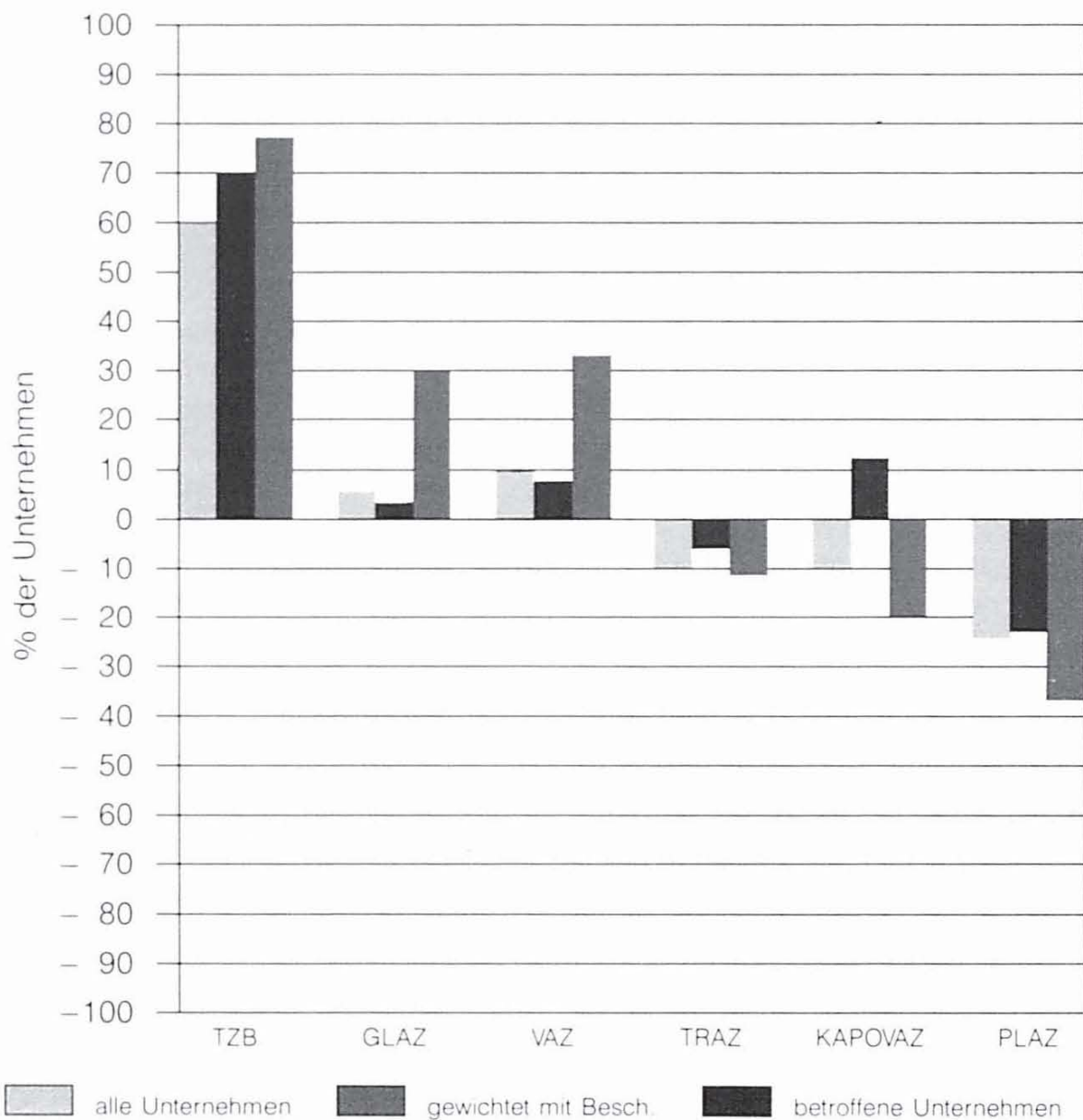
Umgekehrt darf freilich nicht übersehen werden, daß flexible Arbeitszeitsysteme dadurch, daß sie eine effizientere Nutzung des vorhandenen Arbeitskräftebestands ermöglichen, u. U. auch zu einem Beschäftigungsabbau führen können. Eine Unternehmensbefragung wie die vorliegende kann, wie schon erwähnt, nur Einschätzungen und Reaktionen aus der Sicht einzelner Betriebe erfassen. Die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen auf Nachfrage und Beschäftigung ließen

2) Allein unter den registrierten Arbeitslosen befinden sich nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit z. Z. etwa 250 000 Teilzeitarbeitssuchende. Darüber hinaus dürfte auch unter den gegenwärtigen Vollzeit-Arbeitskräften ein nicht unerhebliches Reservoir an Teilzeitarbeitssuchenden vorhanden sein.

sich, wenn überhaupt, erst durch Verknüpfung derartiger individueller Reaktionsmuster mit makroökonomischen Modellrechnungen ableiten. Immerhin können aus den Befragungsergebnissen aber — bei aller Vorsicht vor unzulässigen Verallgemeinerungen — doch gewisse Folgerungen für die Richtung der zu erwartenden Beschäftigungswirkungen gezogen werden. In Abb. 11 ist für

Abbildung 11:

Beurteilung der Beschäftigungswirkungen flexibler Arbeitszeitsysteme



Salden aus der Zahl der Unternehmen, die einen Anstieg bzw. eine Abnahme der Beschäftigtenzahl erwarten (bzw. festgestellt haben).

Gewichtete Werte. Gewichtet mit der Beschäftigtenzahl der einzelnen Unternehmen

die sechs Arbeitszeitsysteme jeweils der Saldo aus der Zahl von Unternehmen, die der Arbeitszeitflexibilisierung eine Zunahme resp. Abnahme der Beschäftigtenzahl zurechnen, in Prozent aller Antwortenden dargestellt, Werte oberhalb der »Null-Linie« signalisieren per saldo positive, Werte unterhalb dieser Linie negative Beschäftigungseffekte. Bemerkenswert ist, daß von allen antwortenden Unternehmen lediglich der Teilzeitarbeit und in geringem Umfang der gleitenden und variablen Arbeitszeit günstige Beschäftigungswirkungen zugeschrieben werden (vgl. in Abb. 11 jeweils den linken Balken).

Dieses Bild ändert sich auch nur geringfügig, wenn ausschließlich die Antworten jener Unternehmen berücksichtigt werden, die bereits eigene praktische Erfahrungen mit einem der flexiblen Arbeitszeitsysteme gesammelt haben (mittlerer Balken), lediglich die KAPOVAZ wird im Hinblick auf die Beschäftigung nun leicht positiv statt negativ beurteilt.

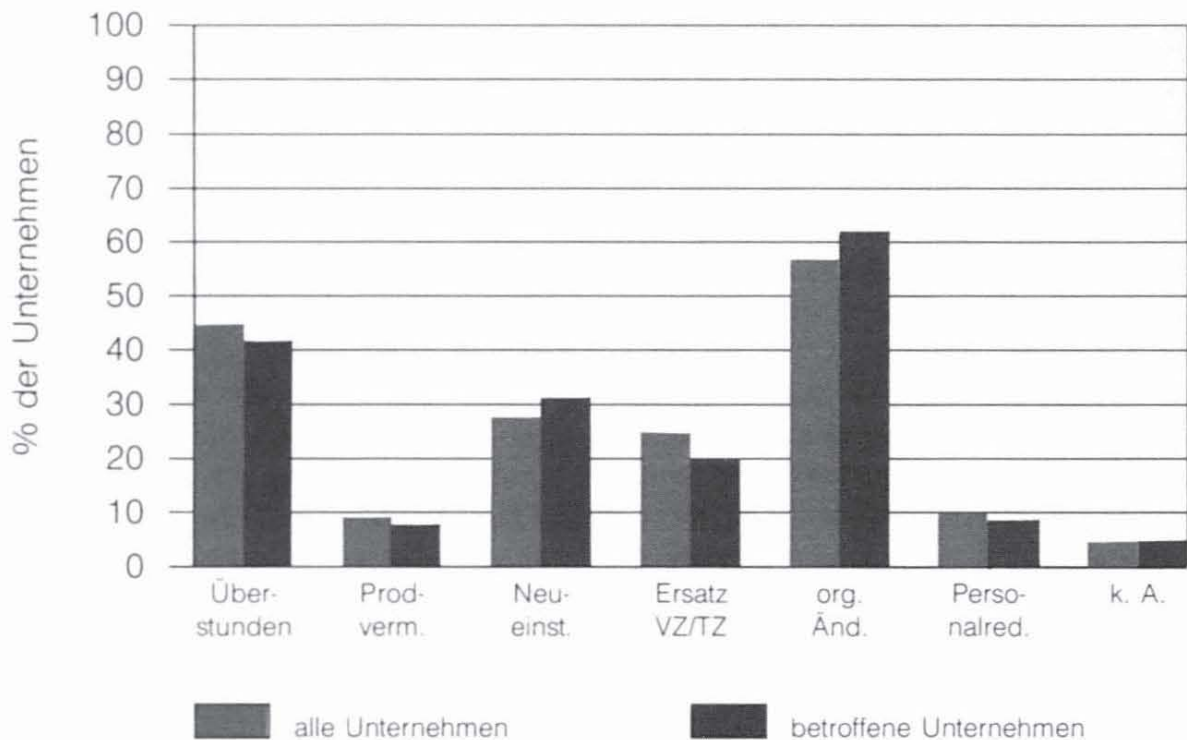
Etwas andere, sich voneinander noch deutlicher abhebende Ergebnisse erhält man schließlich, wenn man die Antworten der einzelnen Unternehmen mit ihrer jeweiligen Beschäftigtenzahl gewichtet (rechter Balken in Abb. 11). Neben der TZB werden nun auch die gleitenden und variablen Arbeitszeitsysteme von einer deutlichen Mehrheit als beschäftigungssteigernd eingeschätzt, während die übrigen Systeme noch ungünstiger beurteilt werden. Man wird daraus u. a. folgern können, daß die gleitenden und variablen Arbeitszeitsysteme in größeren Betrieben effizienter und damit auch mit günstigeren Beschäftigungswirkungen eingesetzt werden können als in kleineren Unternehmen.

Inwieweit die genannten Einschätzungen der befragten Unternehmen zur Beschäftigungswirksamkeit flexibler Arbeitszeitsysteme auch die indirekten (überwiegend wohl erst mittelfristig anfallenden) Arbeitsplatzgewinne infolge niedrigerer Kosten und höherer Flexibilität enthalten, ist ungewiß. Die Auswertung der Antworten zu den Wirkungen flexibler Arbeitszeitsysteme auf die wichtigsten betrieblichen Effizienzgrößen (vgl. oben, Abb. 5) stützt jedoch die Vermutung, daß solche Systeme insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessern und damit auch von hierher beschäftigungsfördernd wirken können.

Daß die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitsystems mit positiven Beschäftigungseffekten verbunden sein kann, wird schließlich auch durch das folgende Ergebnis gestützt. Immerhin rd. 30% der antwortenden Unternehmen gaben an, auf eine kombinierte Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung i. S. des Leber-Kompromisses von 1984 mit Neueinstellungen reagiert zu haben (bzw. im Fall der Einführung reagieren zu wollen). Auch nach Abzug jener (rd. 10%) Betriebe, die mit einer Personalreduzierung reagiert haben (reagieren wurden), bleibt immer noch eine nicht unerhebliche »Neueinstellungsquote« (Abb. 12). Faßt man diese Ergebnisse zusammen, so muß man sich sicherlich hüten, in der Strategie der Arbeitszeitflexibilisierung ein Patentrezept zum Abbau von Arbeitslosigkeit zu sehen. Ein sicheres Urteil ist aus den genannten methodischen Gründen ohnehin unmöglich. Die Einschätzungen und vor allem die erfragten praktischen Erfahrungen der Unternehmen lassen aber vermuten, daß zumin-

Abbildung 12:

Reaktionen der Unternehmen bei Flexib. und Verkürzung der AZ



- Überstunden = Vermehrung der Überstunden
- Prod-verm. = Produktionsverminderung
- Neueinst. = Neueinstellungen
- Ersatz VZ/TZ = Ersatz von Vollzeit- durch Teilzeitkräfte
- org. Änd. = Änderungen der Organisation
- Personalred. = Personalreduzierung
- k. A. = keine Angaben

dest drei der hier berücksichtigten Systeme — die TZB, die GLAZ und die VAZ — per saldo durchaus positive Beschäftigungseffekte auslösen können. Berücksichtigt man, daß bei all diesen drei Varianten, wie gezeigt, das Potential keineswegs ausgeschöpft ist, so erscheint also auch aus arbeitsmarktpolitischer Sicht eine Forcierung der Flexibilisierungsstrategie erfolgversprechend.

Die Erfahrungen mit der Einführung der 38,5-Stunden-Woche (wie sie sich auch in Abb. 12 spiegeln) lassen zudem vermuten, daß eine »Flexibilisierungskomponente« die Bestrebungen zur weiteren Verkürzung vor allem der Wochen- und Jahresarbeitszeit wirksam flankieren und deren Beschäftigungswirksamkeit deutlich erhöhen kann.