

Betriebsgröße und Arbeitszeitflexibilisierung

Eine vergleichende Auswertung der empirischen Befunde

Von Michael Reiß und Wolfgang Pfau

Der flexible Einsatz des betrieblichen Personals bildet eine wichtige Determinante des Flexibilitätspotentials eines Unternehmens. Flexibilitätspotentiale können ihrerseits Wettbewerbsvorteile begründen. Diese Bedeutung besitzen sie nach gängiger Meinung gerade für mittelständische Unternehmen. Ein derartiges pauschales Plausibilitätsurteil kann nur dann als Grundlage für betriebsgrößenspezifische Strategiebildung dienen, wenn es sich auf dem Prüfstand empirischer Forschung bewährt hat. Die Resultate der empirischen Forschung zur Arbeitszeitflexibilisierung werden zu diesem Zweck auf ihre betriebsgrößenspezifische Aussagefähigkeit hin untersucht. Die vergleichende Analyse der Befunde zur gegenwärtigen Verbreitung, zu den vermuteten Expansionsperspektiven, zur Effizienzbeurteilung sowie zur Einschätzung des Implementierbarkeitspotentials vermittelt einen Einblick in die Möglichkeiten und in die Grenzen der Flexibilitätsforschung.

A. Betriebsgröße und Flexibilität

In weiten Bereichen der wissenschaftlichen und politischen Beschäftigung mit kleinen und mittleren Unternehmen wird eine Verbindung zwischen Flexibilität und Betriebsgröße hergestellt. An mittelständische bzw. kleine und mittlere Betriebe wird bevorzugt das Etikett „flexibel“ vergeben¹. Sie gelten absolut oder im Vergleich mit Großbetrieben als flexibel. Dabei wird der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Flexibilität nicht immer als Kausalzusammenhang im strengen Sinne behandelt. Als geeignete Maßzahl für die Betriebsgröße kommt in erster Linie die Zahl der Beschäftigten zur Anwendung.

Eine derartige Behauptung hat aus wissenschaftlicher Perspektive nur dann eine Berechtigung, wenn man sie nicht als eine Selbstverständlichkeit oder eine bloße Plausibilitätsannahme, sondern als eine empirisch gehaltvolle Aussage betrachtet. Bei dieser Interpretation muß die Behauptung als „Flexibilitätsvorteils-These“ jedoch einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.

Empirische Befunde zur Stützung der These finden sich allerdings recht selten. Dieser Umstand wiederum kann vor dem Hintergrund der Besonderheiten der Materie kaum überraschen:

- Bei der Flexibilität als der Fähigkeit eines Systems, zur erfolgreichen Bewältigung eines durch unterschiedliche Bedingungen gekennzeichneten Handlungsbedarfs ein bedarfsgerecht dimensioniertes Handlungspotential einsetzen zu können, handelt es sich von Hause aus um ein denkbar abstraktes Phänomen, dessen Abgrenzung², Identifikation³, Messung und Bewertung⁴ bereits im rein konzeptionellen Kontext erhebliche Schwierigkeiten bereitet.

- Es ist unmittelbar einsichtig, daß diese Probleme der allgemeinen Flexibilitätsforschung innerhalb einer *empirischen* Erforschung eines so abstrakten Phänomens in verschärfter Form auftreten⁵.
- Sichtet man die vorliegende empirische (Flexibilitäts-)Forschung unter dem Aspekt *betriebsgrößenspezifischer* Befunde, wird die Masse des verwendbaren empirischen Materials noch kleiner⁶.
- Einige Untersuchungen mit betriebsgrößenspezifischen Auswertungen beziehen sich auf relativ eng eingegrenzte Teilaspekte der Flexibilität. Dies trifft etwa auf die Untersuchungen über die Verbreitung von flexiblen Fertigungssystemen zu. Sie decken letztlich nur die maschinelle Produktionsflexibilität im Verarbeitenden Gewerbe ab⁷.

Der Bereich der Arbeitszeitflexibilität erweist sich in dieser Hinsicht als ergiebiger: Bei den flexiblen Arbeitszeiten (FLAZ)⁸ handelt es sich um ein Flexibilitätsphänomen, welches sowohl alle Betriebstypen (Branchen, Betriebsgrößen, Fertigungsformen usw.) als auch grundsätzlich alle betrieblichen Funktionsbereiche erfaßt. Zudem liegen hier Forschungsergebnisse vor, die alle für die vorliegende Fragestellung erforderlichen Merkmale besitzen, also Flexibilitätsbezug, empirischen Charakter und betriebsgrößenspezifische Auswertung.

Damit soll nicht der Eindruck erweckt werden, daß dieses Material in jeder Hinsicht voll befriedigt. Es weist vielmehr ebenfalls Schwachstellen auf:

Zum einen haben Mängel in der *Repräsentativität* zur Folge, daß die Befunde kein globales, flächendeckendes Bild der FLAZ-Landschaft liefern. Die Mehrzahl der Untersuchungen ist eingeschränkt im Hinblick auf bestimmte Branchen (insbes. Handel, Industrie), Betriebsgrößen (z. B. nur mittelständische Betriebe), FLAZ-Varianten (insbes. Teilzeitarbeit, Überstunden und Gleitzeit) oder liefert nur Fallstudien bzw. basiert auf kleinen Stichprobenumfängen⁹.

Zum anderen ergeben sich aus der Anlage und Auswertung der Untersuchungen in aller Regel nur *Momentaufnahmen der aktuellen Verbreitung* von FLAZ. Und selbst diese wurden (bisher) nicht konsequent ausgewertet. Dieses Auswertungsdefizit zeigt sich gerade bei den breit angelegten Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung¹⁰. Offensichtlich gilt die momentane Verbreitung häufig als ausreichendes Indiz für die Anwendbarkeit bzw. den Erfolg von FLAZ, so daß sich eine Erforschung der günstigen oder ungünstigen Determinanten der Entwicklung von FLAZ erübrigt.

Auf dem hiermit angesprochenen Gebiet der Potentialanalyse besitzt die Erforschung der Arbeitszeitpräferenzen und Beweggründe (etwa für die Überstundenarbeit)¹¹ wie auch der Arbeitszeitwirkungen (Beanspruchung, Betroffenheit u. ä.) auf der *Arbeitnehmerseite* eine längere Tradition als die Forschung auf der Arbeitgeberseite. Dafür liefert sie aber keine betriebsgrößenspezifischen Erkenntnisse, wenn man einmal von einigen wenigen Ausnahmen absieht¹².

Einen Beitrag zur Schließung einiger, wenn auch bei weitem nicht aller Forschungslücken liefert eine 1986 unter den Mitgliedsfirmen der Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) durchgeführte Befragung, an deren Konzeption und Auswertung die Verfasser beteiligt waren. Bei den WJD handelt es sich um eine Vereinigung von ca. 7800

selbständigen Unternehmern und Führungskräften unter 40 Jahren. Die Geschäftsführung der regional organisierten WJD-Kreise erfolgt in Kooperation mit den jeweiligen Industrie- und Handelskammern, auf Bundesebene in Abstimmung mit dem Deutschen Industrie- und Handelstag.

Angesichts des skizzierten Standes der Forschung bietet es sich an, eine *vergleichende Bestandsaufnahme* des vorliegenden Materials für die Bundesrepublik Deutschland durchzuführen¹³, bevor weitere Untersuchungen in Angriff genommen werden. Für die Träger arbeitszeitpolitischer Entscheidungen liefert eine solche Zwischenbilanz Orientierungsdaten für zukünftige (betriebsgrößenspezifisch differenzierte) Strategien. Dem Arbeitszeitwissenschaftler hilft sie bei der Ermittlung von Erhebungs- und Auswertungslücken. Mit Hilfe einer derartigen *deskriptiven* Aufbereitung kann er sich einmal einen Überblick über die betriebsgrößenspezifisch differenzierte Situation in Sachen FLAZ verschaffen. Zum anderen bildet sie eine unverzichtbare Grundlage für eine explanatorische Analyse, d. h. für die Erklärung der betriebsgrößenspezifischen Unterschiede bei den flexiblen Arbeitszeitregelungen. Schließlich liefert sie auch Anhaltspunkte für eine Überprüfung (Bestätigung bzw. Entkräftung) der Flexibilitätsvorteils-These über den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Arbeitszeitflexibilisierung.

Die vergleichende Auswertung darf sich allerdings nicht auf die Momentaufnahmen der Verbreitung von FLAZ beschränken. Neben das Interesse am jeweils aktuellen Entwicklungsstand muß das Interesse an der Abschätzung des Entwicklungspotentials treten. Wieviel Potential vorhanden ist, hängt außer von der gegenwärtigen Verbreitung (Status-quo) entscheidend von den folgenden Potentialdeterminanten ab:

- Status-quo-Prognose der Expansionsperspektiven. Bei dieser Form der Abschätzung spielen spezifische Änderungen in den Rahmenbedingungen bzw. Maßnahmen auf dem Arbeitszeitsektor explizit keine Rolle. Es handelt sich vielmehr um eine Fortschreibung der gegenwärtigen Verhältnisse.
- Beurteilung der Effizienz von FLAZ bzw. von einzelnen FLAZ-Varianten als Instrumente zur Erreichung von Betriebszielen bzw. Mitarbeiterzielen.
- Einschätzung der Implementierbarkeit von flexiblen Arbeitszeitregelungen in Abhängigkeit vom Vorliegen mehr oder weniger günstiger Einführungsbedingungen.

B. Das Spektrum der Untersuchungen

Eine Sichtung der vorliegenden Untersuchungen im Hinblick auf die gleichzeitige Erfüllung der genannten Merkmale (Flexibilitätsthematik, empirische Vorgehensweise, betriebsgrößenspezifische Auswertung und möglichst weiter Geltungsbereich) führte zur Auswahl folgender schriftlicher Befragungen von Unternehmen bzw. Arbeitgebern:

- 1) IAB/Ifo: „Personalplanung und Arbeitsmarkt“; (zitiert als: IAB/Ifo 77)¹⁴
- 2) IAB/Ifo: Nachfolgebefragung „Personalplanung und Arbeitsmarkt“; (zitiert als: IAB/Ifo 80)¹⁵

- 3) Ifo: „Flexibilisierung des Arbeitsmarktes“ (zitiert als: Ifo 85)¹⁶
 4) IAB/Ifo: „Überstunden und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe“ (zitiert als: IAB/Ifo 86)¹⁷
 5) Arbeitsgruppe „Flexible Arbeitszeit“: „Flexibilisierung der Arbeitszeit“ (zitiert als: WJD 86)¹⁸.

Einen komprimierten Überblick über die wichtigsten Kennzeichen dieser Untersuchungen gibt die Abbildung 1.

Abb. 1: Spektrum der repräsentativen betriebsgrößenspezifischen FLAZ-Erhebungen

Forschungsinstitution	IAB/Ifo	IAB/Ifo	Ifo	IAB/Ifo	WJD Arbeitsgruppe
Erhebungsjahr	1977	1980	1985	1986	1986
FLAZ ¹⁾ Spektrum	Teilzeitarbeit Schichtarbeit	Teilzeitarbeit	Teilzeitarbeit	Überstunden	Teilzeitarbeit Überstunden/ Schichtarbeit Leiharbeit Variable Arbeitszeit Abrufsysteme Gleitzeit
Stichprobenumfang	2000	1700	ca. 3000	1450	467
Branchenspektrum ¹⁾	Industrie ^{II)}	Industrie	Industrie ^{III)} Handel	Industrie	Gesamtwirtschaft ^{IV)}
Betriebsgrößenklassen	1 – 49 50 – 199 200 – 999 1000 u. m.	20 – 49 50 – 199 200 – 499 500 – 999 1000 u. m.	1 – 199 200 – 499 500 – 999 1000 u. m. bzw. 3 – 5 6 – 19 20 – 49 50 u. m.	1 – 49 50 – 199 200 – 499 500 – 999 1000 u. m.	1 – 9 10 – 49 50 – 99 100 – 199 200 – 499 500 – 999 1000 u. m.

I) soweit betriebsgrößenspezifisch differenziert ausgewertet

II) Verarbeitende Industrie einschließlich Bergbau, ohne Eisenschaffende Industrie

III) ohne chemische Industrie

IV) ohne öffentlichen Dienst

Ergänzend wird auf Resultate einiger Untersuchungen zurückgegriffen, die den genannten Anforderungen nur partiell genügen¹⁹ (vgl. Abbildung 2).

C. Methodik der vergleichenden Analyse

Aus methodischer Perspektive dürfen im Rahmen einer vergleichenden Bestandsaufnahme die Grenzen der Vergleichbarkeit nicht außer Acht gelassen werden. Im einzelnen geht es dabei um folgende Probleme der Vergleichbarkeit:

- *Repräsentativität:* Zur genaueren Einschätzung der Repräsentativität liegen zwar Angaben zum Stichprobenumfang (vgl. Abbildung 1), Stichprobenverfahren und zur Stichprobenszusammensetzung vor. Es fehlen aber insbesondere die „ohne-Angaben“-Prozentsätze für die einzelnen Fragen²⁰. Anhaltspunkte zur Beurteilung der Repräsentativität von WJD 86 liefern die Abbildungen 3, 4 und 5²¹.
- *Erhebungsmethoden:* Zwar beruhen alle (repräsentativen) Befunde auf schriftlichen Befragungen²². Die jeweiligen Fragebögen unterscheiden sich aber im Umfang, im Wortlaut und in der Anordnung der Fragen. Befunde mit anderen Erhebungsmethoden auf dem Sektor der Arbeitszeitflexibilisierung sind hinsichtlich ihrer Aussagefähigkeit deutlich unterlegen bzw. eingeschränkt. Dies gilt etwa für die vierteljährliche Verdienststatistik des Statistischen Bundesamts, die nur männliche Arbeiter in Industriebetrieben mit mehr als 10 Arbeitnehmern erfaßt²³.
- *Branchenabgrenzung:* Die Auswertungen zum Verarbeitenden Gewerbe (Verarbeitende Industrie) verstehen sich bei IAB/Ifo 77 einschl. Bergbau, ohne Eisenschaffende Industrie und bei Ifo 85 ohne chemische Industrie. Auf eine Feingliederung der Branchen, etwa in einzelne Industriezweige, wurde beim Vergleich verzichtet.

Abb. 2: Spektrum der eingeschränkt repräsentativen betriebsgrößenspezifischen FLAZ-Erhebungen

Forschungsinstitution	IHK zu Koblenz	FES Köln	DIB
Erhebungsjahr	1983	1983	1975/76
FLAZ-Spektrum	Teilzeitarbeit	Teilzeitarbeit	Gleitzeit
Stichprobenumfang	250	158	315
Branchen- ^{I)} spektrum	Industrie	Industrie ^{II)}	Gesamtwirtschaft
Betriebsgrößensklassen	20 – 49 50 – 299 300 u. m.	50 – 100 101 – 250 251 – 500	1 – 99 100 – 499 500 – 999 1000 u. m.

I) Soweit betriebsgrößenspezifisch ausgewertet

II) Maschinenbau, Elektrotechnik, Eisen, Blech, Metall

Abb. 3: Zusammensetzung der WJD 86-Stichprobe nach Wirtschaftszweigen

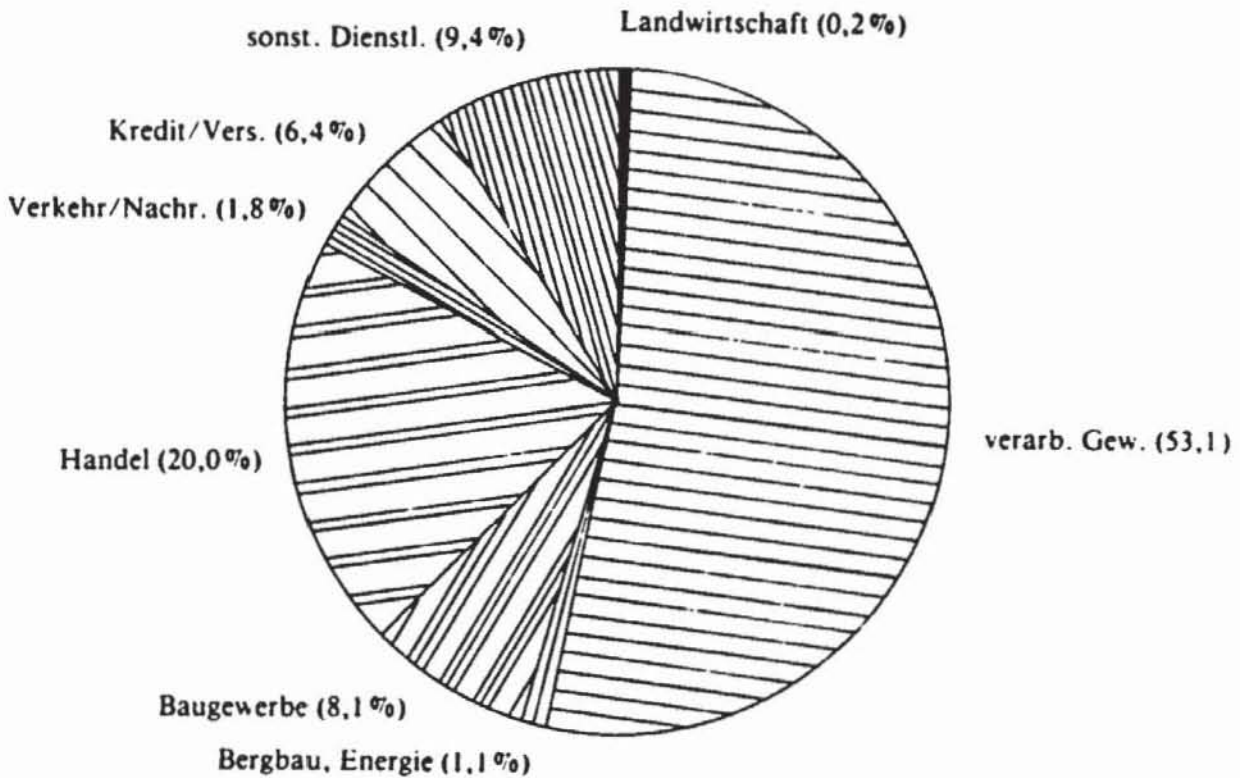


Abb. 4: Zusammensetzung der WJD 86-Stichprobe nach Umsatz (Mio. DM)

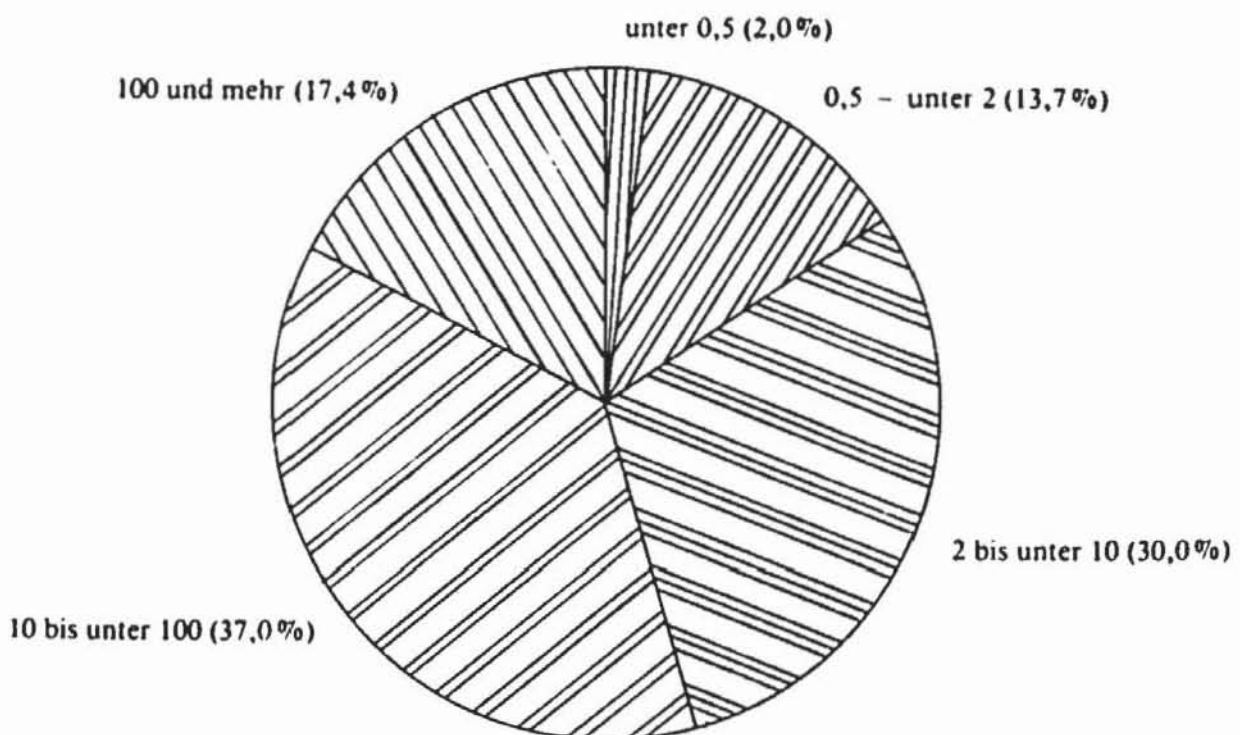
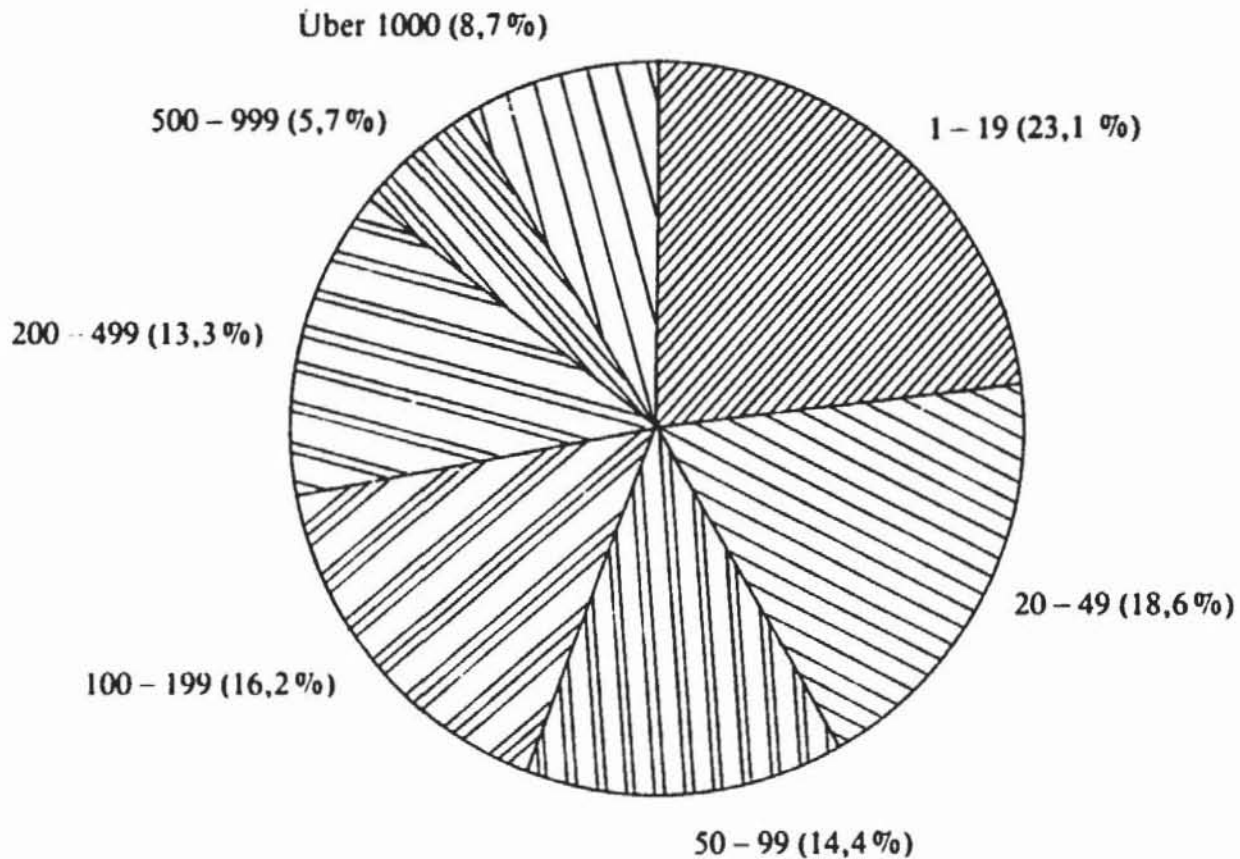


Abb. 5: Zusammensetzung der WJD 86-Stichprobe nach Beschäftigtenzahl



- *Betriebsgrößenklassenabgrenzung:* Den vorliegenden betriebsgrößenspezifischen Befunden liegen sehr unterschiedliche Klassifikationssysteme zugrunde. Für die Beschäftigtenzahl als Maßstab der Betriebsgröße ist dieses Vorgehen durchaus verständlich bei Erhebungen in verschiedenen Branchen; es findet sich aber auch innerhalb einer einzigen Branche, sogar bei ein und demselben Forschungsinstitut. Aus Gründen der Vergleichbarkeit mußte stets die größte Klassifikation zugrundegelegt werden.
- *FLAZ-Variantenabgrenzung:* In der Kategorie TRAZ (traditionelle Arbeitszeitflexibilisierung) bei WJD 86 werden sowohl Überstunden als auch Schichtbetrieb zusammengefaßt, während IAB/Ifo 77 diese beiden FLAZ-Systeme getrennt erfaßt. Teilzeitarbeit wird bei WJD global, bei IAB/Ifo differenziert nach mehreren Varianten erhoben. Die Kategorie „Variable Arbeitszeit“ (VAZ) bei WJD ist interpretationsfähig und umfaßt auch „dynamische Arbeitszeiten“ in Form von Vor- und Nacharbeiten.
- *Erhebungszeitpunkte:* Zu beachten ist, daß der zeitliche Abstand zwischen der ältesten und jüngsten Erhebung immerhin rund zehn Jahre beträgt.
- *Beurteilungsmodelle:* Innerhalb der Ansätze zur Potentialabschätzung werden unterschiedliche Modelltypen zur Beurteilung der Eignung von FLAZ herangezogen. Zum Teil kommen hier summarische²⁴, zum Teil analytisch-differenzierte Beurteilungsmodelle²⁵ zum Einsatz.

Aus diesen Schwachstellen ergeben sich Grenzen und Möglichkeiten der vergleichenden Auswertung:

- Eine vergleichende Querschnittsanalyse ist nicht durchgängig möglich, weil nicht alle Daten in allen Untersuchungen erhoben wurden.
- Eine Längsschnittanalyse und damit eine intertemporale Diffusionsbetrachtung mit eventuellen Anhaltspunkten für arbeitszeitbezogene Lernprozesse läßt das vorliegende Material nicht zu. Verantwortlich dafür sind Inkonsequenzen in der Erhebung bzw. Lücken in der Auswertung selbst bei einem Forschungsträger.

Die Verdienststatistik²⁶ erfaßt zwar die Überstunden-Intensität über mehrere Jahre, allerdings nur für eine eingeschränkte Grundgesamtheit. Die (direkte) Befragung nach der Entwicklung der Überstunden²⁷ wurde nicht betriebsgrößenspezifisch ausgewertet²⁸.

Damit verbleiben folgende Dimensionen für eine vergleichende Darstellung der betriebsgrößenspezifischen Befunde:

1. Vergleich über FLAZ-Varianten
2. Vergleich über Branchen
3. Vergleich über Untersuchungen
4. Vergleich thematisch verknüpfter Angaben (z. B. zwischen verschiedenen Effizienzkriterien im Rahmen von Beurteilungsansätzen).

Die vergleichende Betrachtung basiert durchgängig, d. h. bei jedem erfragten Aspekt von FLAZ auf einer Gegenüberstellung und Interpretation von betriebsgrößenspezifischen (Häufigkeits-)Verteilungen der (*prozentualen*) *Anteile der antwortenden Betriebe* an der Gesamtbesetzungszahl der jeweiligen Betriebsgrößensklasse.

Die Häufigkeiten ergeben sich dabei aus der Auszählung von Fragen mit überwiegend binären Antwortalternativen („liegt vor“/„liegt nicht vor“; „günstig (positiv)“/„ungünstig (negativ)“ u. ä.)²⁹.

Ergänzend zu den Häufigkeitsangaben der Betriebe werden in einigen Fällen größen-spezifische Angaben über den Umfang (*Intensitäten* bzw. *Quoten*) gemacht, mit der FLAZ innerhalb der einzelnen Betriebsgrößensklassen durchschnittlich zur Anwendung kommt. Eine derartige Ergänzung bietet sich gerade in jenen Fällen an, in denen sich Verbreitung und Intensität/Quote gegenläufig entwickeln.

Bei WJD 86 werden zusätzlich die absoluten Besetzungszahlen (n) in den einzelnen Betriebsgrößens angegeben, um die Brauchbarkeit (Validität) dieser Befunde besser abschätzbar zu machen.

Aus statistischer Sicht kommen für die komparative Analyse angesichts der eingeschränkten Vergleichbarkeit sowie Meßgenauigkeit (Meß- und Rundungsfehler) jeweils nur *wenig anspruchsvolle Vergleichsverfahren* in Betracht. Unter anderem wurde auf den Einsatz parametrischer Prüfverfahren verzichtet.

Die Vergleiche sollten grundsätzlich so angelegt sein, daß mit ihrer Hilfe auch ein Test der Flexibilitätsvorteils-These über den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und FLAZ möglich ist. Ein Vergleich der durchschnittlichen Antworthäufigkeiten bei kleinen und mittleren Betrieben einerseits und bei großen Betrieben andererseits bildet kein adäquates Testverfahren zur Überprüfung der Flexibilitätsvorteils-These: Zur

Anwendung des Verfahrens wäre es nämlich unumgänglich, apriori eine exakte und generell gültige Grenzziehung zwischen kleinen und großen Betrieben vorzunehmen. Versuche einer derart allgemeingültigen, d. h. etwa branchenunabhängigen Festlegung kritischer Betriebsgrößen sind jedoch bisher gescheitert.

Als brauchbarer erweisen sich vor diesem Hintergrund Vergleiche, die eine Aussage über das Ausmaß der Übereinstimmung bzw. Abweichung in den miteinander verglichenen *Mustern* des Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und FLAZ erlauben. Hierfür kommen zwei Musterparameter in Betracht: Richtung und Niveau.

1. Richtungsvergleich: Ohne Rückgriff auf problematische Annahmen läßt sich das Richtungsmuster erfassen in Form einer Tendenzaussage, d. h. als ein monotonen Veränderungsmuster. Hier kann man differenzieren zwischen stetiger Zunahme, stetiger Abnahme und nicht entscheidbaren Zusammenhängen. Nicht entscheidbar sind auch komplexe, d. h. nicht monotone Richtungsmuster, z. B. (umgekehrt) u-förmige, zyklische oder zusammengesetzte Muster. Zur Klärung der Flexibilitätsvorteils-These kann nicht von der Gültigkeit der Prämisse eines linearen Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und Flexibilität ausgegangen werden. Lineare Inter- und Extrapolationsmodelle kommen folglich für die Mustererkennung nicht in Betracht. Vielmehr beschränkt sich die Identifikation des Richtungsmusters auf ein Auszählen der gleichgerichteten Veränderungen (Differenzen) zwischen jeweils zwei aufeinanderfolgenden Häufigkeiten. Abweichungen vom jeweiligen Zunahme- bzw. Abnahmemuster („Ausreißer“) wurden bei der Musterermittlung zugelassen, sofern ihr Anteil (innerhalb einer Wertereihe) unter 25 % lag.

Besonderes Augenmerk ist auf die negativen Richtungszusammenhänge („Abnahme-Muster“) zu legen: Sie stellen ja eine Bestätigung der Flexibilitätsvorteils-These dar³⁰. Als Grundlage für den Richtungsvergleich ist deshalb in jeder Wertereihe der folgenden Abbildungen das Richtungsmuster (kurz: „Muster“) vermerkt, wobei „+“ für Zunahme-Muster, „-“ für Abnahme-Muster und „0“ für nicht entscheidbare Muster³¹ steht.

2. Niveauvergleich: Ergänzend kann zur vergleichenden Analyse ein (Signifikanz-) Test der Ausprägungsabweichungen zwischen je zwei Wertereihen durchgeführt werden, um das graduelle *Ausmaß* der Abweichung zu bestimmen. Ein derartiger Vergleich ist im strengen Sinne nur im Falle richtungsgleicher Muster aussagefähig. Infolge der Existenz von „Ausreißern“ kommen die Wertereihen der absoluten Paardifferenzen (der Prozentanteile) als Distanzmaße nicht in Betracht. Der graduelle Abweichungsvergleich vollzieht sich vielmehr anhand der mittleren prozentualen Häufigkeiten (als Maß der zentralen Tendenz) sowie ergänzend anhand der Streubreite (Differenz zwischen größter und kleinster prozentualer Häufigkeit in einer Wertereihe) als einem einfachen Streuungsmaß. Mit Hilfe dieser beiden Kennzahlen wird mit anderen Worten ein Niveauvergleich durchgeführt. Zu diesem Zweck ist in den folgenden Abbildungen jeweils in einer Zeile die durchschnittliche prozentuale Häufigkeit („Mittelwert“) sowie die maximale Differenz der Prozentzahlen in einer Wertereihe („Streubreite“ in Prozentpunkten) angegeben.

D. Die Verbreitung von FLAZ

Einen Gesamtüberblick über die Verbreitung der einzelnen FLAZ-Varianten in der gesamten Wirtschaft liefert nur WJD 86 (vgl. Abbildung 6).

Abb. 6: Verbreitung von FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft						
	WJD 86						
	n	TZA %	TRAZ %	PLAZ %	VAZ %	KAPOVAZ %	GLAZ %
1 – 9	54	43	30	4	24	22	17
10 – 49	137	42	46	5	24	10	17
50 – 99	66	58	56	12	20	14	26
100 – 199	74	49	65	20	20	11	27
200 – 499	61	70	74	26	20	15	34
500 – 999	26	77	73	27	31	23	46
1000 u. m.	40	75	78	45	12	12	53
Muster		+	+	+	–	0	+
Mittelwert		47	61	20	22	15	31
Streubreite		35	48	41	19	13	36

TZA Teilzeitarbeit

GLAZ Gleitzeit

VAZ Variable Arbeitszeit, z. B. in Form von Jahresarbeitszeitverträgen, Langzeiturlaub, Freizeit- ausgleich

TRAZ Traditionelle variable Arbeitszeit in Form von Überstunden, Schichtbetrieb u. ä.

KAPOVAZ Kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit (Abrufsysteme)

PLAZ Arbeitszeitflexibilisierung durch Personalleasing

Bis auf VAZ und KAPOVAZ stimmen die Richtungsmuster der FLAZ-Verbreitung überein. Sie stehen allerdings durchweg im Gegensatz zur Flexibilitätsvorteils-These. Nur die Verteilung von VAZ bestätigt die Flexibilitätsvorteils-These, und das nur auf einem recht niedrigen Verbreitungsniveau. Für die „Musterlosigkeit“ bei KAPOVAZ können unter Umständen Branchenunterschiede in den Betriebsgrößen verantwortlich gemacht werden. Es zeigt sich, daß TZA und TRAZ auf der einen Seite und PLAZ und GLAZ auf der anderen Seite jeweils vergleichbare Verbreitungsniveaus aufweisen. Zwischen diesen beiden Gruppen zeigen sich aber deutliche Niveaudifferenzen, und zwar zugunsten der „traditionellen“ Flexibilisierungsformen.

Für GLAZ kommen die GEWIPLAN-Untersuchung von 1974 und die DIB-Untersuchung im Industriebereich³² zum selben Richtungsmuster, allerdings auf höherem Verbreitungsniveau.

Zur Verbreitung der Teilzeitarbeit liegen sowohl Befunde für die Gesamtwirtschaft als auch für die Industrie vor (vgl. Abbildung 7).

Abb. 7: Verbreitung von TZA in der Gesamtwirtschaft und in der Industrie

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft		Industrie			
	WJD 86		IAB/Ifo 80		WJD 86	
	n	TZA %	TZA ^{I)} %	TZA ^{II)} -Quote %	n	TZA %
1 – 49	191	40	51	7.0	84	39
50 – 199	140	53	67	4.5	71	52
200 – 499	61	70	77	3.8	44	70
500 – 999	26	77	81	2.3	16	88
1000 u. m.	40	75	84	1.2	24	71
Muster		+	+	-		+
Mittelwert		63	72	3.8		64
Streubreite		37	33	5.8		49

I) TZA mit einem Umfang von 25 – 30 Std./Woche

II) Anteil der Teilzeitarbeitskräfte mit 25 – 30 Std./Woche

Alle Befunde zur Häufigkeitsverteilung ergeben gleichgerichtete Verteilungsmuster. Das Richtungsmuster wird durch IHK-Koblenz³³ bestätigt, jedoch nur für den Verwaltungs-, nicht aber für den Produktionsbereich. In der Gesamtwirtschaft und in der Industrie wird TZA etwa auf gleichem Niveau praktiziert, wobei IAB/Ifo ein tendenziell höheres Verbreitungsniveau diagnostiziert.

Im Abnahme-Muster der Teilzeitquote, das dem Anteil der TZA-Betriebe entgegengesetzt verläuft, muß man eine Bestätigung der Flexibilitätsvorteils-These sehen. Dieser Befund wird durch FES 83³⁴ in Richtung und Niveau bekräftigt.

Auch zur Verbreitung traditioneller Formen von FLAZ, insbesondere der Überstundenarbeit, liegen Resultate von mehreren Untersuchungen vor (vgl. Abbildung 8).

Während in der Industrie die Verbreitung von TRAZ mit der Betriebsgröße deutlich zunimmt, läßt sich in der Gesamtwirtschaft kein entscheidbares Verteilungsmuster erkennen. Niveaumäßig stimmen hingegen die Befunde von IAB/Ifo 86 und WJD 86 überein³⁵.

Bei der Gegenläufigkeit des Anteils der Überstundenbetriebe und der Überstundenintensität zeigt sich eine Parallele zur Verbreitung der Teilzeitarbeit (vgl. Abbildung 7).

Befragt man die Verbreitung der Überstunden nicht von der Arbeitgeber-, sondern von der Arbeitnehmerseite³⁶, ergibt sich annähernd eine Gleichverteilung über die Betriebsgrößen.

Die Verbreitung der Schichtarbeit nimmt sehr deutlich mit steigender Betriebsgröße zu³⁷.

Abb. 8: Verbreitung von TRAZ in der Gesamtwirtschaft und in der Industrie

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft		Industrie			
	WJD 86		IAB/Ifo 86		WJD 86	
	n	TRAZ-Betriebe %	Überstunden-Betriebe %	Überstunden-Intens. ¹⁾ %	n	TRAZ-Betriebe %
1 – 49	191	66	50	4.9	84	42
50 – 199	140	61	73	4.3	71	70
200 – 499	61	89	83	3.6	44	73
500 – 999	26	73	90	3.3	16	81
1000 u. m.	40	88	99	2.8	24	96
Muster		0	+	–		+
Mittelwert		75	79	3.8		72
Streubreite		28	49	2.1		54

1) Mittelwert des Überstundenvolumens der Vollzeitkräfte an ihrem gesamten Arbeitsvolumen

E. Die Expansionsperspektiven von FLAZ

Zur Abschätzung des FLAZ-Potentials könnte man zunächst in Form einer „Milchmädchenrechnung“ an die Ermittlung des rechnerischen *Restpotential* als der Differenz zwischen vollständiger (100%iger) und gegenwärtiger Verbreitung denken³⁸. Eine realistischere Schätzung gelingt allerdings durch direkte Befragung. Diese richtet sich insofern auf die „unbedingte“ Entwicklung des Potentials, als die Gültigkeit der Prognosen nicht vom Verfolgen spezifischer Ziele oder vom Vorliegen bestimmter Bedingungen abhängig gemacht wird.

Die verwertbaren Befunde beziehen sich auf das Expansionspotential der *Teilzeitarbeit* und der *Überstunden*. Abbildung 9 gibt einen Überblick über die Verbreitung der Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft (WJD 86) und in der Industrie (IAB/Ifo 77 und WJD 86).

Die TZA-Resultate von WJD 86 liefern für Gesamtwirtschaft und Industrie ein weitgehend identisches Verbreitungsmuster und -niveau. Hinsichtlich des betriebsgrößen-spezifischen Verbreitungsmusters erbringt IAB/Ifo 77 für den industriellen Produktionsbereich ebenfalls keine eindeutig erkennbare Verbreitungsrichtung. Demgegenüber steht das Zunahme-Muster³⁹ im industriellen Verwaltungsbereich recht klar im Gegensatz zur Flexibilitätsvorteils-These.

Auch in der Entwicklungsperspektive zeigt sich zumindest tendenziell eine betriebsgrößenabhängige Gegenläufigkeit der Anteile von TZA-Betrieben einerseits und des innerbetrieblichen Stellenwerts (TZA-Quote) dieser FLAZ-Variante andererseits⁴⁰.

Abb. 9: Einschätzung der Teilbarkeit von Arbeitsplätzen in der Gesamtwirtschaft und in der Industrie

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft		Industrie					
	WJD 86		IAB/Ifo 77				WJD 86	
	n	TZA %	TZA- Betriebe (Produktion) %	TZA- ¹⁾ Quote %	TZA- Betriebe (Verwaltung) %	TZA- ¹⁾ Quote %	n	TZA %
1 – 49	191	83	38	24	28	25	84	81
50 – 199	140	86	37	16	41	14	71	91
200 – 999	87	82	36	11	49	10	60	67
1000 u. m.	40	75	39	10	50	7	24	79
Muster		0	0	–	+	–		0
Mittelwert		82	38	15	42	14		80
Streubreite		11	3	14	22	18		24

1) Anteil der Teilzeitarbeitskräfte mit 25 – 30 Std./Woche

Auf dem Gebiet der Überstundenarbeit gibt IAB/Ifo 86 einen Einblick in die voraussichtliche Entwicklung dieses traditionellen Flexibilisierungsinstruments in der Industrie (vgl. Abbildung 10).

Abb. 10: Voraussichtliche Entwicklung der Überstunden

Betriebsgröße	Industrie			
	IAB/Ifo 86			
	Zunahme %	Keine Änderung %	Abnahme %	Saldo ¹⁾ %
1 – 49	14	49	37	– 23
50 – 199	17	40	43	– 26
200 – 499	11	34	55	– 44
500 – 999	5	42	53	– 48
1000 u. m.	7	40	53	– 46
Muster	0	0	0	+
Mittelwert	11	41	48	– 37
Streubreite	10	15	18	25

1) Zunahme minus Abnahme

Man erkennt, daß zukünftig nach Meinung der Befragten auf diese Anpassungsform weniger intensiv zurückgegriffen werden wird, und zwar durchgängig über alle Betriebsgrößen. Kleinere und mittlere Betriebe halten aber stärker an dieser FLAZ-Variante fest als Großbetriebe, was aus dem „Zunahme-Muster“ beim Netto-„Abbau“ der Mehrarbeit (rechte Spalte in Abbildung 10) abzulesen ist.

F. Die Beurteilung von FLAZ

I. Summarische Beurteilung

Die Befunde von WJD 86 gewähren einen Einblick in die globale Bewertung der einzelnen FLAZ-Varianten über die gesamte Wirtschaft. Hierbei wurde ermittelt, wieviele Führungskräfte (prozentual) die Flexibilisierungsformen aus der Sicht der Unternehmen, d. h. als Instrument zur Erreichung betrieblicher Ziele, mit der Bewertung „günstig“ versehen (vgl. Abbildung 11).

Abb. 11: Globale positive Beurteilung der FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft						
	WJD 86						
	n	TZA %	TRAZ %	PLAZ %	VAZ %	KAPOVAZ %	GLAZ %
1 – 9	54	59	43	17	44	54	35
10 – 49	137	57	54	17	44	44	34
50 – 99	66	52	52	30	52	56	32
100 – 199	74	62	61	31	49	45	42
200 – 499	61	67	70	33	48	56	46
500 – 999	26	88	73	38	58	62	50
1000 u. m.	40	75	78	65	65	68	68
Muster		0	+	+	+	0	+
Mittelwert		66	62	33	51	55	44
Streubreite		36	35	48	21	24	33

Soweit sich entscheidbare Verbreitungsmuster abzeichnen, sind es durchweg Zunahme-Muster, stehen also im Widerspruch zur Flexibilitätsvorteils-These. Bei KAPOVAZ zeigt sich konsistent weder in der Beurteilung (Abbildung 11) noch in der Verbreitung (vgl. Abbildung 6) ein klares Muster. Auffällig ist, daß bei der Teilzeitarbeit einem Zunahme-Muster in der aktuellen Verbreitung (vgl. Abbildung 6) eine Musterlosigkeit bei der Beurteilung der Eignung gegenübersteht⁴¹. In der Beurteilungsskala (Mittlere Häufigkeit der „günstig“-Antworten) der musterseitig entscheidbaren FLAZ-Varianten nimmt die traditionelle Flexibilisierung den ersten, das Personallea-

sing den letzten Rang ein. Variable Arbeitszeit schneidet aus betrieblicher Sicht besser ab als die Gleitzeit. Für die Industrie läßt sich ein Vergleich der TZA-Befunde von WJD 86 und IAB/Ifo 80 anstellen (Abbildung 12).

Abb. 12: Globale positive¹⁾ Beurteilung der TZA in der Industrie

Betriebsgröße	Industrie			
	WJD 86		IAB/Ifo 80	
	n	TZA %	TZA ¹¹⁾ kaufm. Bereich %	TZA ¹¹⁾ techn. Bereich %
1 – 49	84	60	29	22
50 – 199	71	55	28	22
200 – 499	44	66	30	26
500 – 999	16	88	34	30
1000 u. m.	24	71	42	19
Muster		0	+	+
Mittelwert		68	33	24
Streuung		33	14	21

- 1) Bei IAB/Ifo 80 wurden die Beurteilungen „deutlich günstiger“ und „etwas günstiger“ zusammengefaßt
 11) TZA mit einem Umfang von 25 – 30 Std./Woche verteilt auf alle Arbeitstage

Weder in der Verbreitungsrichtung noch im Verbreitungsniveau stimmen die Ergebnisse der beiden Untersuchungen überein. Hierfür können neben der Abweichung im Erhebungszeitpunkt möglicherweise methodische Differenzen, etwa in der Skalierung der Beurteilungsgröße⁴² oder in der Spezifikation der TZA-Variante verantwortlich gemacht werden.

Darüber hinaus fällt auf, daß die Verbreitung (vgl. Abbildung 7) und die Beurteilung von TZA (Abbildung 12) in der Industrie musterseitig nicht übereinstimmen.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen FLAZ und Betriebsgröße ist folgender Befund von Interesse: Teilzeitarbeit wird laut IAB/Ifo 80 sowohl im kaufmännischen als auch im technischen Bereich umso günstiger beurteilt, je größer die beurteilenden Betriebe sind.

II. Differenzierte Beurteilung

Befunde zur differenzierten oder „analytischen“ Beurteilung auf einzelnen Beurteilungsdimensionen stellt WJD 86 zur Verfügung. Hierbei geht es um die Beurteilung von FLAZ als allgemeines Flexibilisierungskonzept, nicht um spezielle FLAZ-Varianten.

Zunächst wurde nach den *Vorteilen* von FLAZ auf sieben Effizienzdimensionen gefragt (Abbildung 13).

Abb. 13: Differenzierte positive Beurteilung von FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft							
	WJD 86							
	n	Masch.- ausl. %	Pers.- ausl. %	Arb.- leist. %	Betr.- klima %	Qual.- anf. %	Arb.- org. (+) %	Arb.- abl. (+) %
1 – 9	54	50	76	59	41	56	17	54
10 – 49	137	59	77	59	46	67	7	47
50 – 99	66	56	67	50	36	64	14	52
100 – 199	74	58	84	57	49	70	11	55
200 – 499	61	62	75	69	61	72	10	56
500 – 999	26	73	85	69	54	88	12	46
1000 u. m.	40	63	85	68	53	80	3	58
Muster		0	0	0	0	+	0	+
Mittelwert		60	78	62	49	71	11	53
Streubreite		23	18	19	25	32	14	12

Masch.-ausl. Maschinenauslastung
 Pers.-ausl. Personalauslastung
 Arb.-leist. Arbeitsleistung
 Betr.-klima Betriebsklima

Qual.-anf. Qualifikationsanforderungen
 Arb.-org. (+) Verbesserte Arbeitsorganisation
 Arb.-abl. (+) Verbesserter Arbeitsablauf

Eine klare Richtung in der betriebsgrößenspezifischen Beurteilung tritt nicht in Erscheinung⁴³. Lediglich die positiven Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen folgen einem einigermaßen merklichen Zunahme-Muster. Demgegenüber ist das Zunahme-Muster bei der Verbesserung der Arbeitsabläufe mit einer Streubreite von 12 Prozentpunkten und einer „Steigung“ (Differenz zwischen letztem und erstem Wert in der Wertreihe) von ganzen 4 Prozentpunkten recht schwach ausgeprägt. Erwähnenswert im Niveauvergleich ist die geringe durchschnittliche Häufigkeit der Nennung von Verbesserungen in der Arbeitsorganisation, verglichen mit dem Niveau der übrigen (richtungslosen) Beurteilungskriterien.

Die Erhebung der *Nachteile* flexibler Arbeitszeitregelungen erfolgte bei WJD 86 auf fünf relevanten Beurteilungsdimensionen (Abbildung 14).

Von besonderem Interesse sind hier die beiden „Zunahme“-Muster, die bei der zugrundegelegten Fragestellung aber als Bestätigung der Flexibilitätsvorteils-These zu deuten sind⁴⁴. Angesichts der hohen mittleren Nennhäufigkeit darf hierin aber nicht voreilig ein Indiz für eine signifikant geringere Ablehnung von FLAZ durch kleinere und mittlere Betriebe gesehen werden. Die Niveaubetrachtung läßt den Schluß zu, daß höhere Lohnkosten oder verschlechterter Arbeitsablauf im Gefolge von FLAZ keine nennenswerte Bedeutung besitzen, und zwar unabhängig von der Betriebsgröße.

Abb. 14: Differenzierte negative Beurteilung von FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft					
	WJD 86					
	n	Lohnkosten %	Lohnneb.-kosten %	Pers.verw.-kosten %	Arb.-org. (-) %	Arb.-abl. (-) %
1 – 9	54	35	50	63	70	28
10 – 49	137	39	53	74	72	26
50 – 99	66	35	47	79	73	23
100 – 199	74	41	54	86	78	23
200 – 499	61	38	56	85	80	21
500 – 999	26	23	46	88	73	35
1000 u. m.	40	35	50	88	88	25
Muster		0	0	+	+	0
Mittelwert		35	51	80	76	26
Streubreite		18	10	25	18	14

Lohnneb.-kosten Lohnnebenkosten

Pers.verw.-kosten Personalverwaltungskosten

Arb.-org. (-) Verschlechterte Arbeitsorganisation

Arb.-ablauf (-) Verschlechterter Arbeitsablauf

6. Die Implementierbarkeit von FLAZ

Im Gegensatz zur grundsätzlichen Abschätzung der Expansionschancen (vgl. E.) geht es hier um eine realistische, d. h. auf bestimmte Ziele bzw. Bedingungen bezogene Einschätzung des Einführungspotentials, mit anderen Worten also um die Implementierbarkeit von FLAZ.

Die Realistik kann auf zwei Wegen in die Betrachtung einbezogen werden: Zum einen durch direkte Befragung, zum anderen durch „indirektes“ Erschließen.

1. Die *direkte* Erfragung zielt auf die subjektive Abschätzung des Durchsetzungspotentials unter der Einschränkung, daß bestimmte vorgegebene Ziele erreicht bzw. einige präskriptive Nebenbedingungen (Restriktionen) nicht verletzt werden.

Hier ergibt sich auf die Frage nach den Möglichkeiten der Ausdehnung von Teilzeitarbeit *ohne wirtschaftliche Nachteile* folgendes Bild (Abbildung 15, a, b, c).

Die Zusammenstellung der Befunde führt zu einem sehr uneinheitlichen Gesamtbild: Während sich bei WJD 86 durchgängig kein Richtungsmuster feststellen läßt, erhält man bei der Auswertung von Ifo 85 sowohl für die Industrie als auch für den Handel ein Zunahme-Muster. Zum uneinheitlichen Gesamtbild tragen auch die Niveauunterschiede (Mittelwerte) zwischen den Befunden von WJD 86 und Ifo 85 innerhalb

Abb. 15: Positive Beurteilung der Implementierbarkeit von Teilzeitarbeit

a) Gesamtwirtschaft			b) Industrie			c) Handel				
Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft		Betriebsgröße	Industrie		Betriebsgröße	Handel			
	WJD 86			WJD 86	Ifo 85		WJD 86	Ifo 85		
	n	TZA %		n	TZA %		n	TZA %		
1 - 9	54	61	1 - 199	155	59	32	3 - 5	4	100	9
10 - 49	137	56	200 - 499	44	66	39	6 - 9	25	48	17
50 - 99	66	59	500 - 999	16	69	55	20 - 49	25	64	27
100 - 199	74	65	1000 u. m.	24	62	65	50 u. m.	35	71	57
200 - 499	61	64	Muster		0	+	Muster		0	+
500 - 999	26	65	Mittelwert		64	48	Mittelwert		71	28
1000 u. m.	40	63	Streuung		10	33	Streuung		52	48
Muster		0								
Mittelwert		62								
Streuung		9								

einer Branche (vornehmlich Handel) sowie die relativ großen Abweichungen in den Streubreiten (Industrie) bei.

Ein Vergleich zwischen IAB/Ifo 77 (Abbildung 9; grundsätzliche Teilbarkeit) und Ifo 85 (Abbildung 15) führt nur im Verwaltungsbereich zu einer Musterübereinstimmung.

Eine weitere Implementierungsbedingung ist in der Bereitschaft der Arbeitnehmer zu sehen, unter FLAZ als Arbeitsbedingung zu arbeiten. Hier zeigen betriebsgrößen-spezifische Befunde aus Arbeitnehmerbefragungen zur Teilzeitarbeit und flexiblen Arbeitszeit i. e. S., daß die Bereitschaft der Arbeitnehmer mit zunehmender Betriebsgröße tendenziell abnimmt⁴⁵.

Einen zusätzlichen Einblick in das größenabhängige Implementierbarkeitsmilieu vermitteln Befunde von WJD 86 für die Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 16). Hier wurden Führungskräfte befragt, in welchen Teilbereichen der Unternehmung sie eine Einführung von FLAZ für unmöglich erachten.

Nur für den Produktionsbereich wird ein eindeutiges Verbreitungsmuster erkennbar. Es signalisiert tendenziell geringere Implementierungsschwierigkeiten in kleinen und mittleren Betrieben. Der Niveauvergleich bestätigt darüber hinaus die traditionelle These, daß sich in der Verwaltung weniger technische Einführungsprobleme stellen als in der Fertigung und im Vertrieb.

2. Die Abklärung der Implementierungsaussichten kann auch *indirekt über Schlußfolgerungen* aus dem Vorliegen von Gegebenheiten erfolgen, die für den Einführungserfolg von ausschlaggebender Bedeutung sind. Angesichts der Konflikthaftigkeit der Materie richtet sich hier das Interesse auf die subjektive Einschätzung der FLAZ als betrieblichem und überbetrieblichem Konfliktstoff einerseits sowie auf die zur Lösung der Arbeitszeitkonflikte verfügbaren Strategien der Konflikt-handhabung andererseits.

Abb. 16: Nicht-Einführbarkeit von FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft				
	WJD 86				
	n	Verw. %	Mat.wirt. %	Prod. %	Vertrieb %
1 – 9	54	24	15	20	19
10 – 49	137	23	10	23	31
50 – 99	66	23	11	27	27
100 – 199	74	12	9	31	30
200 – 499	61	11	10	30	34
500 – 999	26	19	12	19	38
1000 u. m.	40	5	7	38	17
Muster		0	0	+	0
Mittelwert		17	11	27	28
Streubreite		19	8	18	21

Verw. Verwaltung Mat.wirt. Materialwirtschaft Prod. Produktion

Zur Einschätzung der Konflikthaftigkeit als einer zentralen Implementierbarkeitsbarriere liegen Befunde von WJD 86 vor (Abbildung 17). Hier wurden die Führungskräfte befragt, ob Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern Vorteile bringen (geringe Konflikthaftigkeit oder

Abb. 17: Konflikthaftigkeit von FLAZ in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Industrie		
	WJD 86		
	n	Harmonie %	Konflikt %
1 – 9	54	24	33
10 – 49	137	29	39
50 – 99	66	35	39
100 – 199	74	32	38
200 – 499	61	34	39
500 – 999	26	38	42
1000 u. m.	40	40	45
Muster		+	+
Mittelwert		33	39
Streubreite		16	12

„Harmonie“) oder ob von FLAZ entweder nur die Arbeitnehmer oder nur die Arbeitgeber profitieren (hohe Konflikthaftigkeit oder „Konflikt“).

Wie Abbildung 17 zeigt, halten sich die beiden Einstellungen zur Konflikthaftigkeit von FLAZ in etwa die Waage. Aus den jeweiligen betriebsgrößenspezifischen Salden der beiden Wertereihen wird allerdings erkennbar, daß FLAZ in kleinen und mittleren Betrieben tendenziell als konfliktärer eingestuft wird.

Die Befunde von WJD 86 informieren auch über die eingesetzten Konfliktlösungsstrategien (Abbildung 18).

Aufgrund der Befunde ist man geneigt, den Großbetrieben beim Einsatz der eindeutig gebräuchlichsten Handhabungsstrategie („interne Verhandlungen“) eine größere Konfliktlösungskompetenz zuzugestehen.

Abb. 18: Konfliktlösungsstrategien in der Gesamtwirtschaft

Betriebsgröße	Gesamtwirtschaft			
	WJD 86			
	n	Interne Verhandlungen %	Vermittlung von außen %	Durchsetzung „von oben“ %
1 – 9	54	44	2	13
10 – 49	137	51	4	9
50 – 99	66	47	2	9
100 – 199	74	65	9	14
200 – 499	61	69	3	10
500 – 999	26	46	4	12
1000 u. m.	40	75	3	3
Muster		+	0	0
Mittelwert		57	4	10
Streubreite		31	7	11

H. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende vergleichende Auswertung liefert folgende deskriptive Beiträge zur betriebsgrößenspezifischen Arbeitszeitforschung:

- Zunächst dokumentiert sie, mit welchen Schwierigkeiten man bei vergleichenden Auswertungen rechnen muß. Sie beinhaltet implizit eine forschungsstrategische Aufforderung, bei der Erhebungsplanung mehr Wert auf Vergleichbarkeit zu legen.
- Die Grenzen der Vergleichbarkeit kann man unmittelbar einer komprimierten Aussage über das Ausmaß der Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen den

vorliegenden Befunden aus unterschiedlichen Erhebungen entnehmen. Hier ergibt sich folgendes Bild: Von den insgesamt nur vier direkt vergleichbaren Befunden stimmen zwei in Richtung und Niveau überein. Gegenseitige Stützung und Entkräftung der Untersuchungsergebnisse halten sich somit die Waage.

- Eine Aussage über die empirische Bestätigung der Flexibilitätsvorteils-These kann man – soweit es die Befunde der empirischen FLAZ-Forschung betrifft – durch das vorliegende Material besser fundieren. Unter den insgesamt 56 Auswertungsreihen befinden sich 10 (18%) Abnahme-Muster, die die Flexibilitätsvorteils-These bestätigen.

Hieraus lassen sich einige Schlußfolgerungen für die zukünftige empirische Erforschung der Flexibilität von kleinen und mittleren Betrieben ableiten. Dabei zeichnen sich zwei forschungsstrategische Vorgehensweisen ab:

1. Zum ersten sollte das Flexibilitätsmodell um zusätzliche Bestimmungsfaktoren der Flexibilität neben der Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten) erweitert werden. Hierzu zählen andere Maßgrößen für die Betriebsgröße sowie betriebsgrößen- und branchenspezifische Besonderheiten (z. B. Struktur der Personalkosten, Kopplungsgrad der Arbeitssysteme, Muster des Auftragsanfalls usw.)⁴⁶.
2. Zum zweiten erscheint das Flexibilisierungskonzept differenzierungsbedürftig. Hier wäre zu prüfen, ob es sich bei der „Mittelstands“-Flexibilität im Vergleich zur Arbeitszeitflexibilität um eine prinzipiell oder graduell andere Flexibilitäts„welt“ handelt.

Die Zukunft der betriebsgrößenspezifischen Flexibilitätsforschung kann nur in differenzierteren Modellen liegen – sieht man einmal von der extremen, aber nicht gänzlich unberechtigten Konsequenz ab, die Flexibilitätsvorteils-These (vor dem Hintergrund von 22 ermittelten Zunahme-Mustern) schlichtweg „zugunsten“ der Großbetriebe umzuformulieren. Trotz ihrer primär deskriptiven Zielsetzung enthält die vorliegende Untersuchung damit zumindest eine Warnung vor Pauschalurteilen.⁴⁷

Anmerkungen

- 1 Vgl. stellvertretend für viele die Bezugnahme auf die „Mittelstandsflexibilität“ in den Beiträgen in: Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin 1982; vgl. zur betriebsgrößenspezifischen Arbeitszeitflexibilität Krause, D.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung. Auswertung empirischer Angaben über Verbreitung und Modelle, Interessen und Erfahrungen sowie Voraussetzungen betrieblicher Anwendbarkeit unter besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Betriebsgrößen, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Arbeitszeit und Lebenszeit Nr. 5, Bremen 1984, S. 47 – 70.
- 2 Etwa zwischen Anpassungsfähigkeit und Neuerungsfähigkeit, vgl. Schanz, G.: Organisationsgestaltung, München 1982, S. 67 ff.
- 3 Beispielsweise die Erkennung der impliziten Flexibilität von Informationssystemen, die modular nach dem Bankenkonzzept aufgebaut sind.
- 4 Hanssmann, F.: Einführung in die Systemforschung, 1. Auf., München 1978, S. 183 ff.; Jacob, H.: Die Bedeutung der Flexibilität im Rahmen der strategischen Planung, in: Koch, H. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag, Wiesbaden 1982, S. 85 – 98; Behrbohm, P.: Flexibilität in der industriellen Produktion, Frankfurt/M. – Bern – New York

- 1985, S. 253 – 260; Hillmer, H.-J.: Planung der Unternehmensflexibilität, Frankfurt – Bern – New York 1987, S. 56 ff.
- 5 So finden sich keine explizit auf die Messung der organisatorischen Flexibilität ausgerichteten Ansätze in Kubicek, H./Welter, G.: Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985.
 - 6 Einige Untersuchungen behandeln Betriebsgrößenspezifika, allerdings ohne explizite Befunde zur Flexibilität zu liefern, so etwa Remer, A.: Produktorientierte Organisation im Mittelunternehmen, in: BFuP 36 (1984) 1, S. 71 – 85; Horvath, P./Dambrowski, J./Henning, E.: Budgetierungssysteme als Controllinginstrumente in Mittelbetrieben, in: Die Betriebswirtschaft (1986) 2, S. 20 – 27; andere Untersuchungen liefern Befunde zur Flexibilität, allerdings ohne Betriebsgrößendifferenzierung, so z. B. Swart, J.C.: Clerical Workers on Flexitime: A Survey of Three Industries, in: Personnel (1985) 4, S. 40 – 44.
 - 7 Vgl. Fix-Sterz, J./Lay, G./Schultz-Wild, R.: Flexible Fertigungssysteme und Fertigungszellen, in: VDI-Z 128 (1986) 11, S. 370.
 - 8 Vgl. Reiß, M.: Flexible Arbeitszeitregelungen. Inhalte und Ausgestaltung, Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Universität Freiburg, Freiburg 1985.
 - 9 Vgl. hier z. B. Roth, W.: Praxis-Report Gleitzeit. Handbuch der Zeiterfassung. Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeiten, 1. Aufl., Villingen-Schwenningen 1975, S. 75 ff.; Gaugler, E./Gille, G./Paul, H.: Teilzeitarbeit, 2. Aufl., Ludwigshafen 1981, S. 53 ff.; Hollmann, L.: Gleitende Arbeitszeit. PRODIS-Informationspaket, Köln 1982; Glaubrecht, H./Wagner, D./Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel, 1. Aufl., Freiburg 1984; IAO: Planung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, Stuttgart 1985, S. 14 ff.; Infratest/WZB: Flexible Arbeitszeiten. Erfahrungen aus der Praxis, Frankfurt/New York 1985, S. 58 f.; Hagemann, H./Sommerfeldt, K.: Flexible Teilzeitarbeit als Instrument der Arbeitsmarktentlastung. Zusammenfassung der Ergebnisse eines McKinsey-Forschungsprojekts, München 1986.
 - 10 Keine betriebsgrößenspezifischen Auswertungen enthalten z. B. Reyher, L. u. a.: Zu den Beschäftigungspotentialen einer Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten, in: MittAB 18 (1985) 1, S. 30 – 40; Zu einigen Aspekten fehlen betriebsgrößenspezifische Angaben auch in BMAS: Überstundenbericht, Bonn 1986, etwa S. 172 – 175.
 - 11 Vgl. z. B. die Umfrage der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung (GfAH), Dortmund, von 1980, zitiert nach: Weimer, St.: Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Eschborn 1983 (RKW); BMAS: Lage, Dauer, Tatsachen, Entwicklungen, Erwartungen und Verteilung der Arbeitszeit (Emnid-Umfrage), Bonn 1981; Landenberger, M.: Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung, in: Buttler, G./Oettle, K./Winterstein, H. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme, Baden-Baden 1986, S. 137 – 157; EG-Arbeitnehmerumfrage, in: Europäische Wirtschaft 1986, Beiheft B, Nr. 10, S. 1 – 6.
 - 12 Vgl. die IAB-Infas-Arbeitnehmerbefragung, in: BMAS: Überstundenbericht, a. a. O., S. 152; Frerichs, J./Kock, K./Ulber, J.: Rahmenbedingungen betrieblicher Arbeitszeitpolitik. Erste Auswertung einer Repräsentativbefragung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Berufsforschungsinstitut), Köln, zur materiellen Lage und zu den Arbeitszeitstrukturen von Arbeitnehmern, 2. Aufl., Köln 1985, S. 51, 65 (zitiert als „ISO-Infas“).
 - 13 Vgl. hierzu Burian, K./Hegner, F.: Betriebliche Erfahrungen mit neuen Arbeitszeitformen. Vergleichende Auswertung empirischer Untersuchungen aus der Bundesrepublik Deutschland. Discussion Paper IIM/LMP 84 – 1 WZB, Berlin 1984; International Labour Office: World Labour Report – Labour Relations, International Labour Standards, Training, Conditions of Work, Woman at Work, Genf 1985, S. 151 – 163; Langkau-Herrmann, M./Scholten, U.: Strategien zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Arbeitszeitverkürzung. Möglichkeiten und Bedingungen der Übertragbarkeit ausländischer Modelle auf die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1986; Schudlich, E.: Die Abkehr vom Normalarbeitstag. Entwicklung der Arbeitszeiten in der Industrie der Bundesrepublik seit 1945, Frankfurt 1987.
 - 14 Vgl. Reyher, L. u. a.: Zu den Beschäftigungserwartungen, den Arbeitsplatzreserven und zum Potential an zusätzlichen Teilzeitarbeitsplätzen in der Verarbeitenden Industrie und im Bauhauptgewerbe. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung, in: MittAB 11 (1978) 2, S. 235 – 251.
 - 15 Vgl. Friedrich, W./Spitznagel, E.: Verbreitung und Beurteilung einzelner Formen der Teilzeitarbeit und ihre Expansionschancen aus Unternehmenssicht, in: MittAB 14 (1981) 4, S. 405 – 414.
 - 16 Vgl. Ruppert, W.: Maßnahmen zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes aus Unternehmenssicht, in: Ifo-Schnelldienst (1986) 24, S. 12 – 22.
 - 17 Vgl. BMAS: Überstundenbericht, Bonn 1986.

- 18 Vgl. Feige, W./Reiß, M./Rohwer, B.: Flexibilisierung der Arbeitszeit – ist das Potential bereits ausgeschöpft?, in: Schriftenreihe der Wirtschaftsunioren Deutschland, Heft 4, Bonn 1986, S. 25 – 39.
- 19 IHK zu Koblenz: Flexiblere Arbeitszeitregelungen: Mehr Teilzeitarbeitsplätze auch in der industriellen Produktion? (hektographiertes Manuskript), Koblenz 1983; Ollmann, R.: Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitverkürzung im Mittelstand. Eine empirische Untersuchung (Ergebnisse der Vorstudie der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Dr. G. Schmolders) e. V.), Köln 1983. Hierbei handelt es sich um eine mündliche Befragung; Böckels, L.: Wissenschaftliche Arbeiten zum Stand der Gleitzeitregelungen in der Bundesrepublik, in: BMAS: Die Gleitzeitarbeit – Entwicklungsstand und Perspektiven in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1980 (Diese DIB-Umfrage basiert mit Ausnahme der Industrie auf sehr geringen Stichprobenumfängen); IHK für Augsburg und Schwaben: Umfrage zur Teilzeitarbeit, Augsburg 1981.
- 20 Eine Ausnahme bildet hier Friedrich, W./Spitznagel, E.: a. a. O., S. 409.
- 21 Vgl. auch Feige, W./Reiß, M./Rohwer, B.: a. a. O., S. 26.
- 22 Zu den mündlichen Befragungen (IAB-Infas und FES 83) vgl. die Anmerkungen 12 und 19.
- 23 Vgl. BMAS: Überstundenbericht, a. a. O., S. 177.
- 24 Vgl. Friedrich, W./Spitznagel, E.: a. a. O., S. 412.
- 25 Vgl. Ollmann, R.: a. a. O., S. 38; Feige, W./Reiß, M./Rohwer, B.: a. a. O., S. 30 ff.
- 26 Vgl. hierzu BMAS: Überstundenbericht, a. a. O., S. 129 – 135.
- 27 Vgl. BMAS: Überstundenbericht, a. a. O., S. 175.
- 28 Ähnliches gilt für die Erfahrungen mit den neuen Flexibilisierungsformen im Sinne des Beschäftigungsförderungsgesetzes 1985, vgl. Buschmann, R./Schwegler, L.: Fördert das Beschäftigungsförderungsgesetz die Beschäftigung?, in: Betriebs-Berater 41 (1986) 20, S. 1355 – 1357.
- 29 Eine Ausnahme bilden die fünfstufigen Beurteilungsskalen von IAB/Ifo, vgl. Friedrich, W./Spitznagel, E.: a. a. O., S. 412; IHK zu Koblenz: . . . Wissen Sie jemand für uns? Wege der Personalbeschaffung in mittelständischen Industrieunternehmen (hektographiertes Manuskript), Koblenz 1987, S. 11.
- 30 Eine Ausnahme hiervon bilden die Abbildungen 10, 14, 16 und 17 (rechte Spalte).
- 31 Eine eingehendere Überprüfung der nicht entscheidbaren Muster könnte wie folgt durch einen Mittelwertvergleich vorgenommen werden: Man bildet die Differenz der Mittelwerte von „kleinen bzw. mittleren“ Betrieben einerseits und von Großbetrieben andererseits und setzt sie (zur Normierung) ins Verhältnis zur Streubreite. Auf diese Nachprüfung wurde aus den genannten Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von „kleinen und mittleren“ Betrieben gegenüber Großbetrieben verzichtet.
- 32 Vgl. Roth, W.: a. a. O., S. 17; Böckels, L.: a. a. O., S. 30.
- 33 Vgl. IHK-Koblenz: a. a. O., S. 5.
- 34 Vgl. Ollmann, R.: a. a. O., S. 8.
- 35 Zur Verteilung der Anteile von Arbeitern, die Mehrarbeit leisten vgl. auch Weimer, St.: a. a. O., S. 221 – 268.
- 36 Wie etwa bei IAB-Infas, in: BMAS: Überstundenbericht, a. a. O., S. 152; für die bremische Metallindustrie vgl. Mehrtens, M./Meissner, A./Moll, R.: Mehrarbeit in der Metallindustrie in der Region Bremen. Erhebung über Arbeitszeit und Belastungen. Zwischenbericht, 2. Aufl., Bremen 1981, S. 31, 40.
- 37 Vgl. Reyher, L. u. a.: Zu den Beschäftigungserwartungen . . . , a. a. O., S. 245; Vgl. auch Weimer, St.: a. a. O., S. 265.
- 38 Vgl. Feige, W./Reiß, M./Rohwer, B.: a. a. O., S. 29.
- 39 Sowohl die Musterlosigkeit im Produktionsbereich als auch das Zunahme-Muster in der Verwaltung werden durch IHK-Koblenz bestätigt, wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau, vgl. IHK-Koblenz: a. a. O., S. 8.
- 40 Die Zunahme der Teilzeitquote wird durch FES 83 nicht bestätigt. Vgl. Ollmann, R.: a. a. O., S. 39, Tabelle A26.
- 41 Grundsätzlich hatte sich bei WJD 86 ergeben, daß die „praktizierenden“ Betriebe, verglichen mit der Gesamtheit der Betriebe zu einer günstigeren Beurteilung neigen, vgl. Feige, W./Reiß, M./Rohwer, B.: a. a. O., S. 31 f.
- 42 Bei IAB/Ifo 80 wurde nach der Beurteilung unter Kosten-, Ertrags- und Organisationsgesichtspunkten gefragt, vgl. Friedrich, W./Spitznagel, E.: a. a. O., S. 412.
- 43 Demgegenüber ergibt sich bei FES 83 für die Teilzeitarbeit in der Industrie beim Kriterium „Höhere Leistung je Arbeitsstunde“ bzw. „Höhere Produktivität“ ein Zunahme-Muster. Vgl. Ollmann, R.: a. a. O., S. 38.

- 44 Allerdings werden die Befunde zu den Personalverwaltungskosten durch FES 83 („Höherer Verwaltungsaufwand bei industrieller Teilzeitarbeit“) nicht bestätigt. Diese Feststellung gilt auch für die Lohnnebenkosten („Höhere Personalzusatzkosten“), bei denen ein Abnahme-Muster ermittelt wird. Vgl. Ollmann, R.: a. a. O., S. 38.
- 45 Dieses Abnahme-Muster findet sich sowohl bei der Teilzeitarbeit als auch bei (anderen) flexiblen Arbeitszeitformen. Die Streubreite der Nennungen liegt allerdings bei nur 10 Prozentpunkten, so daß nicht von einem besonders ausgeprägten Muster gesprochen werden kann, Vgl. Frerichs, J./Kock, K./Ulber, J.: a. a. O., S. 51, 56.
- 46 Vgl. etwa Weimer, St.: a. a. O., S. 214 – 223.
- 47 Vgl. zu den Anforderungen an eine betriebsgrößenspezifische Theoriebildung d'Amboise, G./Muldowney, M.: Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements, in: Academy of Management Review 13 (1988) 2, S. 236 f.

Summary

Evidence from five surveys on flexitime is used to study differences between small and big firms concerning overall flexibility. Neither incidence nor evaluation of various species of flexitime confirm conjectures about advantages of small business in the flexible utilization of personnel capacities. Results emphasize the need for a sophisticated research methodology in the field of flexibility.