

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Auer, Peter; Speckesser, Stefan

Working Paper

Arbeitsmarkt- und Organisationswandel: Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer

Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung,
Forschungsschwerpunkt: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung: Arbeitsmarktpolitik
und Beschäftigung, No. FS I 96-205a

Provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Auer, Peter; Speckesser, Stefan (1996) : Arbeitsmarkt- und
Organisationswandel: Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer, Discussion paper //
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt: Arbeitsmarkt und
Beschäftigung, Abteilung: Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung, No. FS I 96-205a, [http://
hdl.handle.net/10419/43932](http://hdl.handle.net/10419/43932)

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche,
räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts
beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen
der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu
vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die
erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use
the selected work free of charge, territorially unrestricted and
within the time limit of the term of the property rights according
to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
*By the first use of the selected work the user agrees and
declares to comply with these terms of use.*

discussion paper

WZB

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH
CENTER BERLIN

FS I 96 - 205a

Arbeitsmarkt- und Organisationswandel:

Zufünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer

Peter Auer, Stefan Speckesser

unter Mitarbeit von Lothar Linke

September 1996
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:
Labour Market and
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:
Arbeitsmarkt und
Beschäftigung**

**Research Unit:
Labour Market Policy and
Employment**

**Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und
Beschäftigung**

ZITIERWEISE / CITATION

Peter Auer, Stefan Speckesser
unter Mitarbeit von Lothar Lonke

Arbeitsmarkt- und Organisationswandel
Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer

Discussion Paper FS I 96 - 205a
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1996

Forschungsschwerpunkt:
Arbeitsmarkt und
Beschäftigung

Research Area:
Labour Market and
Employment

Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und
Beschäftigung

Research Unit:
Labour Market Policy and
Employment

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie ist Teil eines Projektes zur Analyse von neuen Fertigungsstrukturen in der europäischen Automobilindustrie und untersucht die Verbindung zwischen diesen Fertigungsstrukturen und der Beschäftigtenstruktur auf internen Arbeitsmärkten in den letzten zehn Jahren anhand von Fallbeispielen aus Unternehmen und Einzelwerken der Automobilindustrie in Deutschland, Frankreich und Großbritannien.

Flexible Fertigungstechniken, Gruppenarbeit mit dezentralisierten Entscheidungsstrukturen, Integration von Arbeitsaufgaben und „job-rotation“ über eng definierte Funktionsbereiche hinaus verlangen nach gut ausgebildeten und zum kontinuierlichen Ausbau ihrer Fähigkeiten bereiten Arbeitskräften. Generell werden diese Fähigkeiten der jüngeren Arbeitergenerationen nachgesagt. Ein Blick auf die meisten der internen Arbeitsmärkte der für diese Studie ausgewählten Firmen zeigt jedoch, daß die dortige Arbeitskräftestruktur nicht diesem Bild entspricht: die existierenden Arbeitsmärkte bestehen oftmals aus älteren Arbeitskräften mit verhältnismäßig geringen Qualifikationen und Barrieren hinsichtlich einer kontinuierlichen Fortbildung. Diese Arbeitsmarktstrukturen haben sich in den letzten 10 Jahren nur unwesentlich verbessert und meistens sogar verschlechtert, trotz der mit hohen Kosten verbundenen Frühverrentungsprogramme.

Obwohl der Abgang von Arbeitskräften über Frühverrentungsprogramme zum Erhalt guter "Unternehmenskulturen" beitrug und auch ein zu schnelles Überaltern interner Arbeitsmärkte verhinderte, konnte keine nachhaltige Verbesserung der Altersstrukturen erzielt werden obwohl der Abbaubedarf in "schlanken Betrieben" kontinuierlich hoch war. Die Beendigung der kostspieligen Frühverrentungsregelungen wird diesen "mismatch" zwischen "Arbeitskräftenachfrage" und "-angebot" auf internen Arbeitsmärkten mit erhöhtem Risiko der Arbeitslosigkeit und verminderter Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe noch verstärken, wenn die Betriebe nicht aktive Maßnahmen des Altersmanagement verstärken, etwa durch Einführung "altersgerechte" Lernformen und flexibler Arbeitszeitmuster. Gerade die neuen Formen der Arbeitsorganisation wie Teamarbeit, liefern dazu interessante Ansätze und eine effiziente Produktion wird sich in Zukunft auf ein solch aktives Management des Altersproblems stützen müssen.

Abstract

The present study is part of a research project which analyses the development of future working structures in the European auto industry. Its focus lies on the interfaces between new working structures and the employment structures on internal labour markets. This interface is analysed through case studies in companies and individual plants of the auto industry in Germany, France and the UK.

Flexible manufacturing systems, team work with decentralisation of decisionmaking, integration of tasks and multiple allocation across functional barriers demand a skilled workforce prepared for continuous learning and adaptation. It is common to see a younger, well educated and trained workforce as being required for such a production environment. A closer empirical look on most of the internal labour markets in this study shows, that existing labour market structures do not match this image. Existing labour markets consist very often of an older (and ageing) labour force with relatively low skills and with barriers for continuous training. This structural features have, over the last ten years — despite the existence of costly early retirement measures and the new entries into internal labour markets — not much improved and in many cases even deteriorated.

While age related exit measures have contributed to maintain sound corporate cultures" in offering socially cushioned exit options and have also prevented internal labour markets from growing older too rapidly, they have — in the "lean employment environment" of mature industrial sectors - not led to a sustained restructuring of internal labour markets. The ending of much of the age related exit measures because of their impact on public and company budgets could lead to a growing mismatch between the structure of demand and the structure of supply in internal labour markets with negative effects on company performance and an increased risk of unemployment for workers if no proactive policies for managing the age problem, like the introduction of appropriate forms of training and of flexible working time patterns, are developed. Such proactive policies can be based on some of the elements of new forms of work-organisation like team-work.

1. Einleitung	1
2. Schlanke Beschäftigung	3
3. Beschäftigungsanpassung	11
<i>Das Ziel interner und externer Flexibilisierung</i>	<i>11</i>
<i>Verschiedene Wege der Personalanpassung</i>	<i>12</i>
3.1. Großbritannien	15
<i>Interne Flexibilisierung</i>	<i>16</i>
<i>Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?</i>	<i>16</i>
<i>Kosten der Personalanpassung</i>	<i>17</i>
3.2. Frankreich	19
<i>Interne Flexibilisierung</i>	<i>20</i>
<i>Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?</i>	<i>20</i>
<i>Kosten der Personalanpassung</i>	<i>21</i>
3.3. Deutschland	2
<i>Interne Flexibilisierung</i>	<i>24</i>
<i>Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?</i>	<i>24</i>
<i>Kosten der Personalanpassung</i>	<i>25</i>
3.4. Vergleichende Analyse	26
4. Personalanpassung und Restrukturierung der Beschäftigung	28
5. Schlußfolgerungen	35
6. Literatur	37

1. Einleitung

Obwohl bestimmte Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation mit einem bestimmten internen Arbeitsmarkt korrespondieren sollten, um Produktionseffizienz zu maximieren und das Arbeitslosigkeitsrisiko zu minimieren, ist die Verknüpfung von Arbeitsmarkt und Produktionsstrukturen in der Literatur über Organisationswandel bis jetzt kaum diskutiert worden. Es kann aber angenommen werden, daß eine Übereinstimmung oder ein Auseinanderfallen tatsächlich existierender Beschäftigungsstrukturen mit den für neue Formen der Arbeitsorganisation erforderlichen Personalstrukturen ein wichtiger Erklärungsfaktor für Produktionseffizienz von Unternehmen und Arbeitslosigkeitsrisiko von Beschäftigten sein kann.

Das vorliegende Papier versucht diesen Zusammenhang in Ansätzen zu diskutieren. Dabei wird die Entwicklung der Beschäftigung und die Arbeitskräfteanpassung in der Automobilindustrie für drei Länder (Großbritannien, Frankreich und die Bundesrepublik Deutschland) und auch für einzelne Unternehmen und Montagewerke in diesen Ländern nachgezeichnet. Auch die Frage, wer die Kosten des Beschäftigungsabbaus trägt (Staat oder Unternehmen), wird diskutiert. Die Ergebnisse werden in ihren Auswirkungen auf den internen Arbeitsmarkt analysiert. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, inwiefern sich die geschlechtliche Zusammensetzung der Beschäftigten, ihr Qualifikationsniveau und Alter und ihre Betriebszugehörigkeit geändert hat. Insbesondere Altersstruktur und Qualifikation bringen Aufschluß darüber, in welchem Ausmaß die internen Arbeitsmärkte für neue Produktionsstrukturen aufnahmefähig sind. Der Organisationswandel in der Automobilproduktion selbst wird hier allerdings nicht weiter vertieft, die Diskussion bezieht sich im wesentlichen auf die eine Seite der Gleichung: das Beschäftigungsniveau und die Beschäftigungsstruktur. Eine Analyse der Arbeitsorganisation bieten die anderen im Zusammenhang mit dem Projekt entstandenen Teilberichte des Projektes "Future Working Structures"¹ (Jansen, Jürgens 1996 und Brite Euram II 1996). Obwohl es keine 'best practice' der Arbeitsorganisation gibt, einzelne Bereiche der Produktion stets unterschiedlich organisiert sein werden (hoher Automationsgrad etwa in der Karrossierfertigung gegenüber weitgehend manueller Fertigung in der

¹ Die Studie wurde als Teil des Brite Euram II Projekts "Zukünftige Arbeitsstrukturen in der europäischen Automobilindustrie" von der EU-Kommission gefördert (Generaldirektion XII). Es beteiligten sich sechs Fahrzeughersteller und sieben Forschungsinstitute. Für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung nahmen die Abteilungen *Regulierung von Arbeit* und *Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung* daran teil. (Allgemeine Projektleitung: PD Dr. Ulrich Jürgens; Projektmitarbeiter für den Teil "Soziopolitisches Umfeld von neuen Produktionsstrukturen" Dr. Peter Jansen, für den Teil "Sozioökonomisches Umfeld" Projektleitung Dr. Peter Auer, Projektmitarbeit Dipl.-Pol. Lothar Linke und Stefan Speckesser).

Endmontage) und vor allem auch Unterschiede in den einzelnen Ländern, Unternehmen und Fertigungsstätten bestehen (Turner, Auer 1994), haben sich einige neue Organisationsprinzipien generell durchgesetzt. Dazu zählen neben Gruppenarbeit auch die Integration früher getrennter Aufgabenbereiche wie Produktion, Qualitätskontrolle und Wartung, flachere Hierarchien, Rotationsprinzipien und cost-centers (Sandberg 1995). Diese Veränderungen, unabhängig von der Frage, ob die Endmontage mit Fließbändern nun wieder eine Renaissance erlebt, weisen auf neue Anforderungen an die Arbeitskräfte hin. Der "neue" Industriearbeiter soll breitere Qualifikationen haben und kontinuierlich weiter qualifizierbar sein. Seine Arbeitszeit soll wesentlich flexibler werden, er ist in flacheren Hierarchien eingebunden und die Prinzipien kontinuierlicher Verbesserung (KVP) werden eingesetzt, um die Produktivität der Unternehmen zu erhöhen.

Der vorliegende Beitrag basiert auf Informationen aus einzelnen Werken und Unternehmen der europäischen Automobilindustrie, die die Autoren während der Teilnahme am Projekt "Future Working Structures in the European Automobile Industry" erhoben haben. Die Unternehmens- und Standortdaten können aus Gründen der Vertraulichkeit hier nur anonymisiert weitergegeben werden. Die einzelnen Werke der Hersteller sind entweder Montagewerke (mit Karosseriebau, Lackiererei und Endmontage) oder Motorenwerke. Die Frage nach der Anpassung der Beschäftigung und den Schnittstellen zwischen staatlicher (Arbeitsmarkt-)Politik und den Unternehmen basiert auf den Erfahrungen in drei der Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien, während die Analyse der Beschäftigungsstruktur auf Daten aller an der Untersuchung beteiligter Unternehmen beruht. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Unternehmen und ihrer Werke in den drei Ländern:

Tabelle 1: Unternehmen und Werke des Projekts

Land	Unternehmen	Werk
Deutschland	110	11 12
	130	13 14
	150	15
Großbritannien	310	31 32
Frankreich	410	41
	420	42
	430	43

2. Schlanke Beschäftigung

In "reifen" Industrien wie der Stahlindustrie oder dem Automobilbau sinkt die Beschäftigung auf lange Sicht kontinuierlich, da sich der Trend zu einem sinkenden oder bestenfalls stagnierenden Arbeitsvolumen auch dann fortsetzt, wenn die Produktion weiter ansteigt. Beschäftigungseinschnitte waren besonders in der britischen Automobilindustrie in den frühen achtziger Jahren sehr hoch. Sie baute zwischen 1980 und 1983 gut ein Drittel ihrer Beschäftigten ab. 1994 lag die Beschäftigung in der britischen Automobilindustrie im Vergleich zu 1980 gerade noch bei 44 %. In Frankreich verlief der Beschäftigungsabbau weniger schockartig: bis 1993 hatte die Automobilindustrie dort im Vergleich zu 1980 ihr Beschäftigungsniveau kontinuierlich auf 60 % reduziert. In Deutschland, wo das Beschäftigungsniveau wiedervereinigungsbedingt 1991 seinen Höhepunkt mit 115 % des Werts von 1980 erreicht hatte, ist die Zahl der Arbeitnehmer bis 1994 auf 94 % im Vergleich zu 1980 zurückgegangen (vgl. Tabelle 2).

Mit anderen Worten, während Zeitpunkt und Ausmaß der Beschäftigungseinbußen zwischen den Ländern weit voneinander abweichen, ist die Beschäftigung überall zurückgegangen. Noch immer reagiert die Beschäftigung auf die Konjunktur in der Autoindustrie, aber diese Abhängigkeit hat sich klar verringert. Personalabbau wird zunehmend strukturell. Es wird offensichtlich, daß steigende Produktionszahlen und steigende Wertschöpfung immer weniger zu zusätzlicher Beschäftigung führen, selbst wenn es weiter zu Arbeitszeitverkürzungen kommt. Anziehende Nachfrage kann über die Steigerung der Produktivität befriedigt werden, die mehr als je zuvor von der Organisation des Produktionsprozesses abhängt, zu der Innovationen in der Arbeitsorganisation ebenso gehören wie neue, flexible Arbeitszeitregelungen². Auch wenn verschiedene Alternativen dieses Organisationswandels diskutiert werden, die Notwendigkeit des Organisationswandels selbst ist im heutigen Wettbewerb unbestritten (Coriat 1995).

² Eine innovative Arbeitsorganisation scheint heute für Produktivität mindestens ebenso wichtig zu sein wie der Einsatz neuer technischer Verfahren. Allerdings ist die Messung von Innovation in beiden Fällen schwierig, besonders für Organisationsinnovation.

Tabelle 2: Beschäftigungsentwicklung in der Automobilindustrie in Deutschland, Frankreich und Großbritannien

	D		F		GB	
	1000	Index 1980 = 100	1000	Index 1980 = 100	1000	Index 1980 = 100
1980	726.0	100.0	484.8	100.0	448.8	100.00
1981	712.8	98.2	456.2	94.1	369.4	82.31
1982	719.1	99.0	445.2	91.8	325.4	72.50
1983	723.3	99.6	438.2	90.4	295.6	65.86
1984	740.4	102.0	417.7	86.2	282.3	62.90
1985	755.0	104.0	394.0	81.3	268.8	59.89
1986	773.7	106.6	369.2	76.2	253.2	56.42
1987	785.4	108.2	358.1	73.9	250.9	55.90
1988	792.9	109.2	349.1	72.0	259.6	57.84
1989	787.4	108.5	344.6	71.1	259.7	57.87
1990	822.4	113.3	345.2	71.2	260.9	58.13
1991	834.7	115.0	340.3	70.2	239.1	53.28
1992	806.7	111.1	331.7	68.4	226.8	50.53
1993	730.8	100.7	315.0	65.0	204.5	45.57
1994	685.1	94.4	307.3	63.4	195.9	43.65

* nur alte Bundesländer

Quelle: VDA, eigene Berechnungen

Tabelle 2 zeigt die Beschäftigungsentwicklung für die gesamte Automobilindustrie: Während die Beschäftigung insgesamt abnimmt, zeigt Tabelle 3, daß der relative Anteil der Zulieferbetriebe zunimmt. Auch im Beschäftigungsniveau kann also der in der Literatur diskutierte Trend zum *Outsourcing* festgestellt werden. Noch immer liegt Europa dabei aber mit einem Beschäftigungsanteil von 40 % in der Zulieferindustrie und 60 % in der Endmontage weit hinter Japan, wo nur noch 25 % der Arbeitnehmer in der Automobilmontage, dafür jedoch 75 % bei den Zulieferunternehmen beschäftigt sind. Da diese Zahlen allerdings nicht berücksichtigen, wie weit Zulieferunternehmen organisch mit den Automobilherstellern verflochten sind (also Fahrzeugbauer Anteile an "Ihren" Zulieferunternehmen halten), könnte nur eine tiefere Analyse diese Trends vollständig bestätigen. Aber, wie in der Literatur unterstrichen, erleichtern neuere Ansätze der Arbeits- und Unternehmensorganisation (also z.B. die Einrichtung von profit und cost centers auf den unteren Ebenen des Unternehmens) oft die Entscheidung über Eigenproduktion oder Auslagerung und untermauern generell die Tendenz zur Auslagerung (Semlinger 1993).

Tabelle 3: Verteilung der Beschäftigung zwischen Fahrzeugherstellern und Zulieferern (als Anteil an der Gesamtbeschäftigung)*

Deutschland**				
	NACE 35	NACE 351	NACE 352	NACE 353
1980	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1985	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1990	100	69.15	5.33	25.52
1993	100	67.40	7.06	25.54
Frankreich				
	NACE 35	NACE 351	NACE 352	NACE 353
1980	100	64.91	5.73	29.35
1985	100	65.23	5.03	29.75
1990	100	60.99	6.72	32.29
1993	100	58.60	6.48	34.92
Großbritannien				
	NACE 35	NACE 351	NACE 352	NACE 353
1980	100	58.31	9.05	32.64
1985	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1990	100	52.64	11.34	36.02
1993	100	52.62	11.31	36.07

* Fahrzeughersteller = NACE 353; Zulieferer= NACE 352- 353

** nur alte Bundesländer

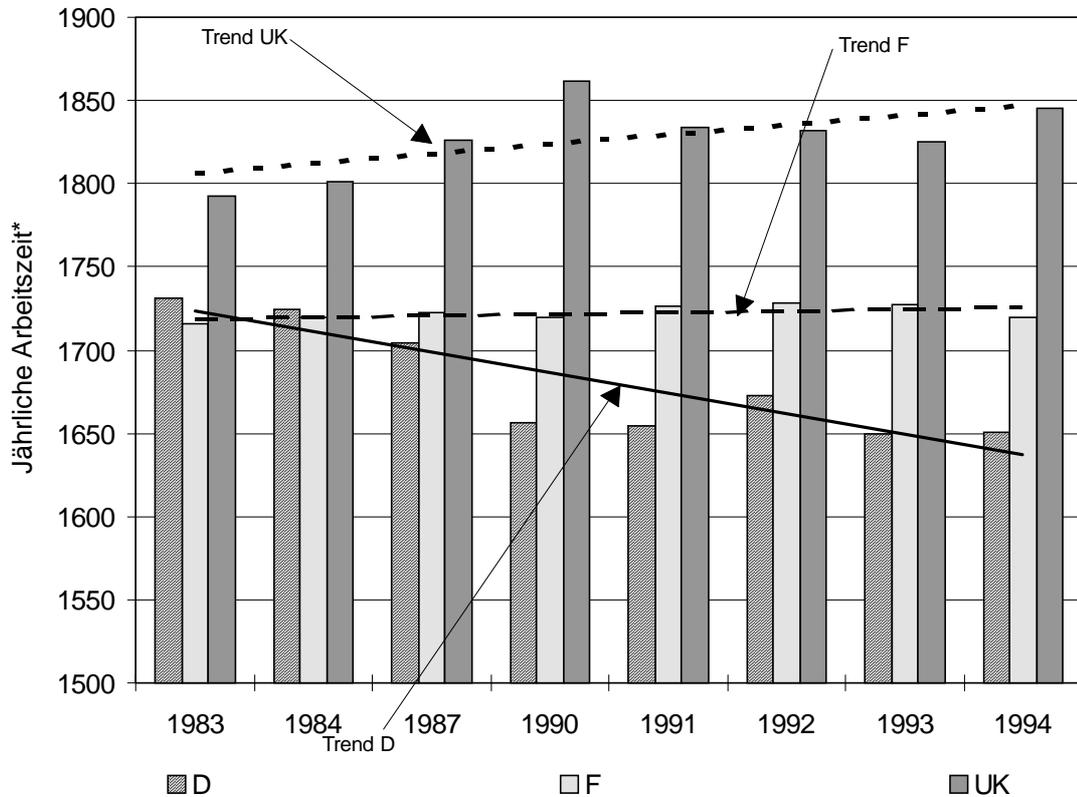
Quelle: VDA; eigene Berechnungen

Deutschland bietet in diesem Zusammenhang ein etwas abweichendes Bild: "Outsourcing" scheint hier weniger wichtig zu sein als in den beiden anderen Ländern. Insbesondere die Entscheidungen bei Volkswagen und Mercedes Benz in jüngster Zeit, in denen die Re-Integration von Fertigungsschritten in die Automobilwerke getroffen wurden, scheinen dies zu bestätigen. Allerdings kann noch nicht abgesehen werden, ob ein Trend zum Re-Insourcing von Produktionsschritten besteht. Im Zusammenhang mit der Aufrechterhaltung von Beschäftigung in den Montagewerken könnten die Entscheidungen zugunsten einer Rückverlagerung der Produktion in die Werke jedoch zunehmen.

Selbst wenn die Zulieferer ihren Anteil relativ erhöhen, wird die Beschäftigung insgesamt aber weiter sinken. Eine Entwicklung zu schlanker Beschäftigung kann als Teil der Organisations- und Technikentwicklung in der Industrie angenommen werden (Auer 1995) und zusätzliche Produktion scheint keine zusätzliche Beschäftigung zu erfordern, sondern kann durch Produktivitätssteigerungen befriedigt werden.

Jedoch erklärt der Beschäftigungsabbau allein nur einen Teil der Veränderungen des Arbeitsvolumens, denn auch die Arbeitszeit spielt eine Rolle. Zumindest in Deutschland erklärt sich die Aufrechterhaltung eines relativ hohen Niveaus von Beschäftigung und die gleichzeitige Entwicklung zu höherer Produktivität auch über den drastischen Rückgang der tariflichen Wochenarbeitszeiten (in der Metallindustrie seit 1984 um 13%). Wenn das gesamte Arbeitsvolumen der Automobilindustrie (also das Produkt der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit eines Beschäftigten mit der Gesamtbeschäftigung) über die drei Länder verglichen wird, werden die unterschiedlichen Anpassungsmechanismen deutlich: Die deutsche Automobilindustrie hat weniger Personal abgebaut und die Arbeitszeit weitreichender verkürzt, erreicht jedoch immer noch ein verhältnismäßig hohes Arbeitsvolumen. Die französische Autoindustrie hat ihre Arbeitszeiten kaum verändert und dafür erheblich mehr Personal abgebaut. Der Personalabbau war in Großbritannien am höchsten, doch wurde dort die Arbeitszeit tendenziell erhöht, so daß die Veränderungen des Arbeitsvolumens in beiden Ländern etwa identisch sind (vgl. Darstellung 1 und Tabelle 4). Das höhere Beschäftigungsniveau der deutschen Industrie liegt jedoch auch im dortigen System der industriellen Beziehungen begründet: "verhandelte" Anpassungsprozesse (Thelen, 1991) verhelfen a) zu weniger schockartigen Anpassungen und b) zu sozialen Abfederungen (z.B. Sozialplänen) bei Personalabbau (Semlinger, 1989). Die in Großbritannien und Frankreich verhältnismäßig schwächeren Gewerkschaften haben weniger Einfluß auf den Strukturwandel nehmen können. Dies war vor allem in der britischen Automobilindustrie der Fall (Campbell 1989). Während in Deutschland in der Vergangenheit die Beschäftigungsentwicklung günstiger war, ist wegen des heutigen Wettbewerbsdrucks in der Automobilindustrie zu erwarten, daß auch hier die Beschäftigung in noch größerem Ausmaß sinken wird (Siehe Tabelle 4).

Abbildung 1: Entwicklung der Arbeitszeit in der Automobilindustrie



* Die Jahresarbeitszeiten beruhen auf Angaben der effektiven Wochenarbeitszeiten in der Industrie vom Statistischen Amt der EU (Eurostat) und Angaben zu Urlaub und Feiertagen in den einzelnen Ländern (Soziales Europa Ergänzungsband 4/ 92). Diese Werte sollen als Annäherungswerte an die Arbeitszeitverkürzungen in der Automobilindustrie herangezogen werden. Die Wochenarbeitszeiten sind um Teilzeiteffekte bereinigt und umfassen auch Abweichungen durch Überstunden bzw. verkürzte Arbeitszeit aus wirtschaftlichen Gründen, für Arbeiter gleichermaßen wie für Angestellte. Der Krankenstand der Beschäftigten konnte nicht einbezogen werden.

Quelle: Eurostat Europäische Arbeitskräfteerhebung, versch. Bände, Soziales Europa Ergänzungsband 4/ 92, eigene Berechnungen.

Der Trend, daß steigende Produktion in Zukunft immer weniger Arbeitskräfte erfordert, zeigt sich auch an den Produktionszahlen. Zum Beispiel produzierte die französische Automobilindustrie 1992 fast 13 % mehr Fahrzeuge als 1983, hatte 16 % mehr Umsatz und gleichzeitig 30 % weniger Beschäftigte. Die britische Automobilindustrie stellte 20 % mehr Kraftfahrzeuge her (bei einer realen Umsatzsteigerung von 4 %) und hatte ein Beschäftigungsniveau von nur

noch 67 % im Vergleich zu 1983. Während in Deutschland die Beschäftigung in diesem Zeitraum noch mehr mit den Produktions- und Verkaufszahlen variiert, zeichnet sich auch hier ein ähnlicher Trend ab: 1994 sind 6 % weniger Arbeitnehmer in diesem Industriezweig beschäftigt, der Umsatz liegt real jedoch 13 % höher als 1983. Diese Einschätzung wird auch von der Entwicklung der Bruttowertschöpfung bestätigt. Betrachtet man die Bruttowertschöpfung je Stunde (also den Quotienten aus gesamter Bruttowertschöpfung und Gesamt-Arbeitsvolumen), zeigen die Ergebnisse ebenfalls, daß immer weniger Beschäftigte die selbe oder eine höhere reale Wertschöpfung erbringen (siehe Tabelle 4 auf der nächsten Seite).

Tabelle 4 (wird in Kürze eingefügt)

Allerdings werden neue Formen der Arbeitsorganisation nicht allein durch ihre Schlankheit definiert. Um wettbewerbsfähiger zu werden, brauchen die Firmen vor allem motiviertere und besser ausgebildete Arbeitskräfte (Andreasen et al., 1995). Wenn die Beschäftigten das notwendigen Humankapital, also produktionsbezogene, technische *und* soziale Fähigkeiten, erworben haben, haben die Unternehmen grundsätzlich ein hohes Interesse daran, sie auf dem internen Arbeitsmarkt zu halten. In Anpassungsprozessen versuchen sie deshalb, einen stabilen "Kernarbeitsmarkt" zu halten, erst recht, wenn die Organisationsstruktur dezentralisiert ist (d.h. Integration von Aufgaben in der Produktion, cost centers, Gruppenarbeit und kontinuierliche Verbesserungsprozesse) und die Funktionsfähigkeit der dezentralen Struktur durch viele Abgänge gefährdet sein könnte. Auch sind Beschäftigungsstabilität und damit Einkommensstabilität Anreize für die Beschäftigten, Anstrengungen für die Entwicklung des Unternehmens zu erbringen und damit Organisationsinnovation zu unterstützen.

Auf diese Weise ist Beschäftigungsstabilität sicherlich ein wesentliches Element von "Unternehmenskultur" (Peters and Waterman, 1983). Verknüpft mit einem hohen Grad interner Flexibilisierung war und ist Beschäftigungsstabilität einer der Gründe für den Erfolg der japanischen Wirtschaft (Womack, Jones and Roos, 1990; Koike, 1993; Inagami, 1988). Die Japaner haben die Beschäftigungsstabilität über implizite oder explizite Arbeitsplatzsicherheit mit Erfolg auch in ihren Werken auf der ganzen Welt eingeführt.

Doch auch eine zu stabile Belegschaft ist für die Unternehmen problematisch. Beide Extreme, eine vollständig stabile Beschäftigung ebenso wie eine weitgehend flexibilisierte, sind in der betriebliche Realität nicht wiederzufinden und weder für die Beschäftigten noch für das Unternehmen sinnvoll. Die Unternehmen brauchen eine ausreichende externe Flexibilität, um zeitweiligen Produktionsspitzen begegnen zu können oder um Personal zu beschaffen, das neue Aufgaben erfüllen kann, die von den vorhandenen Arbeitern nicht ausgeführt werden können. Auf der anderen Seite ist insbesondere bei jungen Menschen freiwillig eine höhere Mobilität weit verbreitet. Es gibt also immer eine natürliche Fluktuation auf betrieblichen Arbeitsmärkten, die von äußeren Faktoren wie Kündigungsschutz, industriellen Beziehungen, den in den Unternehmen vorherrschenden Management- und Organisationsprinzipien, den Altersstrukturen und den Bedingungen auf dem externen Arbeitsmarkt abhängt (Büchtemann, 1993; Mosley 1993; Auer and Riegler, 1990).

Unternehmen haben einen gewissen Spielraum bei der Wahl zwischen externer und interner Flexibilisierung der Beschäftigung. Zumeist ist es die Wahl des richtigen Verhältnisses zwischen Mobilität und Stabilität der Arbeitskräfte, die für eine effiziente Produktion eine Rolle spielt.

Ein zu geringer Beschäftigungsaustausch kann in Unternehmen zu Problemen mit der Beschäftigtenstruktur führen, insbesondere zu einer Überalterung der internen Arbeitsmärkte mit einer unausgewogenen Altersverteilung (siehe unten). Zu hohes Durchschnittsalter und zu lange Betriebszugehörigkeit können speziell der Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im Umfeld der Produktion entgegenstehen. Obwohl es generell kontrovers diskutiert wird, ob die Lernkapazität von Arbeitern mit dem Alter tatsächlich abnimmt, besteht kaum Streit darüber, daß die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer dem Management große Anstrengungen abverlangt und vielleicht auch eine Änderung in der Arbeitsorganisation notwendig macht (Barkin, 1971).³

Ein zu hoher Austausch auf den internen Arbeitsmärkten hingegen ist ebenso ineffizient für die Unternehmen, wenn er eine Destabilisierung des gesamten Unternehmens zur Folge hat, zum Beispiel durch zu hohe Abgänge aus dem Bereich der Fließbandfertigung. Dies ist einer der Gründe für das Uddevalla-Experiment von Volvo, das durch seine Form der Arbeitsorganisation unter anderem eine zu hohe Arbeitskräftefluktuation in der Produktion verhindern wollte und eine neue Unternehmenskultur zu etablieren suchte (vergl. Sandberg, 1995; Berggren, 1991; Auer und Riegler, 1990).

3. Beschäftigungsanpassung

Das Ziel interner und externer Flexibilisierung

Das übergeordnete Ziel von Flexibilität im Produktionsprozess ist, die Nachfrage auf den Märkten und den Arbeitseinsatz so effizient wie möglich aufeinander abzustimmen. Speziell in einer Produktionsform mit schlanker Beschäftigung und Just-in-Time-Produktion ist eine solche Abstimmung im Produktionsprozeß notwendig. Während in diesem Teil des Beitrags die Beziehung zwischen externer Flexibilität (hier hauptsächlich Regelungen des Beschäftigungsabbaus) und der Neuorganisation von Produktionsprozessen im Zentrum steht, ist die interne Flexibilität genauso wichtig. Die heutigen "Produktionsregimes" benötigen generell einen höheren Grad an interner Flexibilität: nicht nur dort, wo eine externe Flexibilisierung aufgrund von z.B. Kündigungsschutzregelungen erschwert ist, wird eine Flexibilisierung über die Modulation von Arbeitszeit immer wichtiger.

³ Nicht die Kapazität des Lernens an sich schwindet mit dem Alter, aber die Fähigkeit zum theoretischen und systematischen Lernen nimmt klar ab. Daher ist praktisches Lernen und Einarbeitung in neue Prozesse ("learning by doing") im Alter eine wesentlich wichtigere Lernform. Erst wenn eher theoretisches Wissen (z.B. Mathematik) größere Bedeutung gewinnt, könnten ältere Arbeitnehmer benachteiligt sein.

Jedoch auch wenn der Kündigungsschutz und die institutionellen Barrieren für externe Flexibilisierung durch Entlassungen (und Neueinstellungen) keine Barrieren darstellen, ist eine interne Flexibilisierung oft die bessere Alternative. Einige Unternehmen haben sich für diese Alternativen entschieden: Während in Deutschland einige Unternehmen, die bislang für die Aufrechterhaltung "lebenslanger" Beschäftigung bekannt waren, für externe Flexibilisierung und Personalabbau optiert haben, haben zwei Automobilhersteller durch beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen die Alternative der internen Flexibilisierung bevorzugt: Opel mit seinem "Arbeitszeitkorridor", der bei ausgehandelter Arbeitszeit von 35 Stunden einen Flexibilitätsspielraum von 30 bis 38,75 Stunden zuläßt, und die Volkswagen AG, bei der die ausgehandelte Arbeitszeit von 28,8 Stunden in der Woche nach Bedarf bis zu 38,8 Stunden ausgedehnt werden kann, wenn die reguläre Arbeitszeit im Jahresmittel eingehalten wird. Beide Vereinbarungen standen unter dem ausdrücklichen Ziel der Beschäftigungssicherung, stellen aber auch eine Möglichkeit zu einer weitreichenden internen Flexibilisierung dar (vergl. Mosley, Kruppe und Speckesser, 1995).

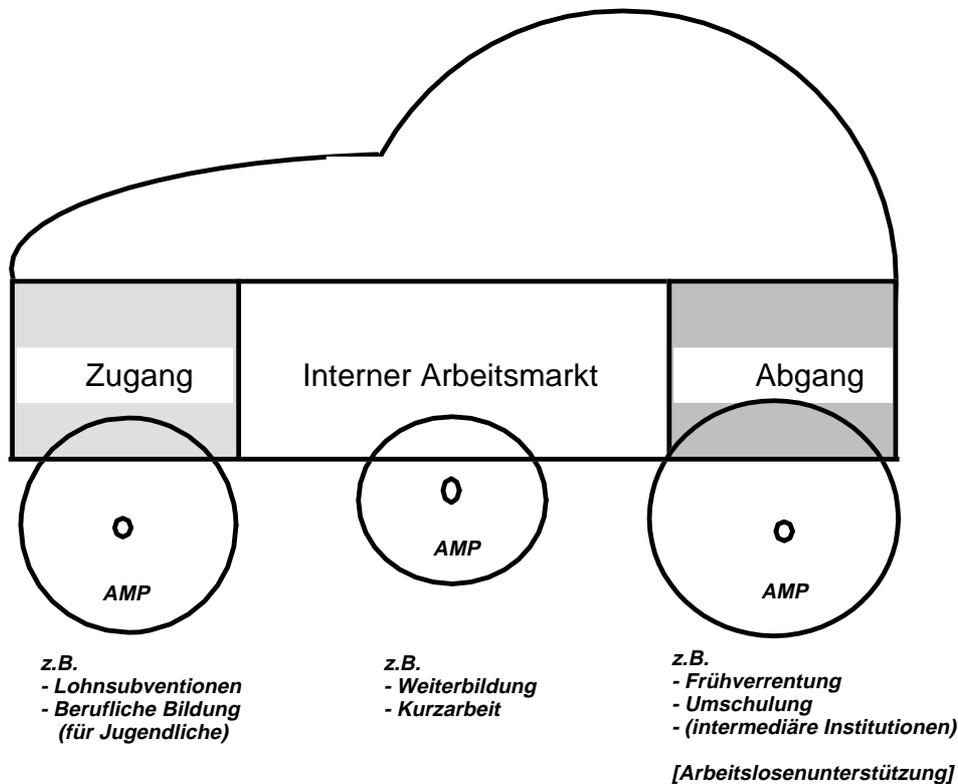
Selbst wenn die Produktion sich wieder ausweitet, zieht die Beschäftigung aber nicht automatisch mit, und über den längeren Zeitraum kann heute schon abgesehen werden, daß das Beschäftigungsniveau weiter sinken wird. Eine weitgehende interne Flexibilisierung kann diese Entwicklung nicht allein auffangen. Die Notwendigkeit, Arbeitskräfte auf eine Art abzubauen, die die Unternehmenskultur und die Personalentwicklung für zukünftige Produktionsformen nicht gefährdet, wird also auch in Zukunft bleiben. Allerdings ist ein Wechsel in der Form der Personalanpassung zu erwarten, nachdem überall Frühverrentungsprogramme restriktiver gehandhabt werden.

Verschiedene Wege der Personalanpassung

In früheren Studien haben wir Muster der Personalanpassung im internationalen Vergleich dargestellt. Dabei sind national unterschiedliche Wege der Anpassung deutlich geworden, die sich in Unterschieden wie der Präferenz für interne oder externe Anpassung oder der Aufteilung der Kosten zwischen Unternehmen und dem Staat und den Sozialversicherungen zeigen. Während überall mit einer externen Personalanpassung immer auch eine interne Anpassung verbunden ist, fanden wir doch nach Ländern unterschiedliche Typen: Frankreich dient dabei als Beispiel weitgehender externer Flexibilisierung mit großzügiger staatlicher Unterstützung, Deutschland das Beispiel für (ausgehandelte) Mischung von externer und interner Flexibilisierung mit staatlicher Unterstützung für externe Flexibilisierung durch die Frühverrentung ebenso wie für interne Flexibilisierung. Großbritannien ist ein Beispiel weitgehender externer Flexibilisierung mit nur geringen staatlichen Beihilfen, ein marktorientiertes Modell der Beschäftigungsanpassung (Auer 1991, 1995; Mosley 1994).

Die folgende Abbildung illustriert die Schnittstellen zwischen Arbeitsmarktpolitik und betrieblichen Arbeitsmärkten. Auch wenn wir im folgenden hauptsächlich den Personalabgang betrachten, finden sich solche Schnittstellen auch beim Zugang zu betrieblichen Arbeitsmärkten. Darüberhinaus hat die Arbeitsmarktpolitik auch Schnittstellen mit dem "stabilen" Teil interner Arbeitsmärkte, etwa wenn durch staatlich unterstützte Kurzarbeit, Weiterbildung und Beurlaubungen Arbeitsplätze erhalten werden. Dieses idealtypische Modell hat unterschiedliche Ausprägungen in unterschiedlichen (nationalen) institutionellen Kontexten. In den meisten Ländern sind Programme des Personalabgangs die wichtigste Schnittstelle, während es beim Personalzugang nur weniger gibt. In einigen Fällen hängen diese beiden Schnittstellen jedoch auch zusammen, z.B. wenn Frühverrentung erfordert, daß neue Beschäftigte eingestellt werden müssen. Allerdings sind solche Regelungen für den Zeitraum unserer Betrachtung nicht wirksam gewesen, in Gegenteil: in Frankreich unterbanden Frühverrentungen mit Inanspruchnahme öffentlich finanzierter Beihilfe sogar, daß neues Personal eingestellt werden konnte-- mit negativen Effekten für die Beschäftigungsstruktur französischer Unternehmen (siehe unten). Erst in jüngster Zeit wurde eine Regelung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgehandelt, nach der der Einsatz von Frühverrentungen zu einer obligatorischen Schaffung neuer Arbeitsplätze führen muß. Diese Regelung ist allerdings zeitlich von Oktober 1995 bis Ende 1996 befristet (EIRR, 1995, p.16). In bezug auf die Frühverrentung haben sich auch in Deutschland in letzter Zeit wesentliche Veränderungen ergeben (siehe unten).

Abbildung 2: Das Beschäftigungsmobil: Schnittstellen zwischen internen Arbeitsmärkten und Arbeitsmarktpolitik (AMP)

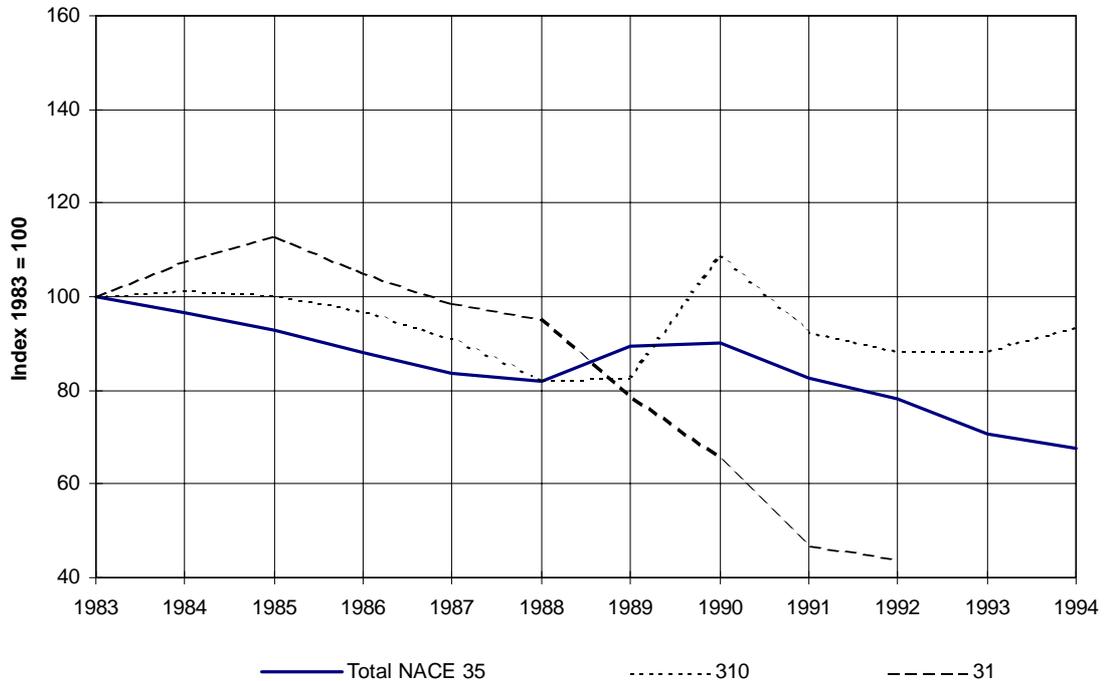


Obwohl diese generelle Klassifizierung der Anpassungsmaßnahmen im Ländervergleich weiterhin zutrifft, haben sich in letzter Zeit Veränderungen innerhalb der Maßnahmen ergeben und generell sind die Schnittstellen nach Ländern, Unternehmen und Werken unterschiedlich ausgeprägt.

Diese Wege der Personalanpassung sollen anhand von drei Fallstudien vertieft werden. Wir beziehen uns dabei auf Daten von drei am FWS Projekt beteiligten Unternehmen in drei Ländern (Deutschland, Frankreich und Großbritannien), von denen wir jeweils einen Montagebetrieb für eine vertiefende Analyse ausgewählt haben. Alle drei Werke sind Montagewerke für Fahrzeuge der mittleren und oberen Fahrzeugklasse. Die Vergleichbarkeit der Werke über die Ähnlichkeit ihrer Produkte wird allerdings durch ihre unterschiedliche Größe und ihre unterschiedlichen Fertigungstiefen etwas zurückgenommen. Durch die Fokussierung unserer Betrachtung auf die Prozesse der Personalanpassung nehmen wir allerdings für die einzelnen Standorte eines Unternehmens Vergleichbarkeit an, ebenso wie innerhalb eines nationalen Arbeitsmarktes durch Allgemeingültigkeit von Regulierungen und institutionellen Rahmen ein hoher Grad an Vergleichbarkeit gegeben ist.

3.1. Großbritannien

Abbildung 3: Beschäftigungsentwicklung in der britischen Automobilindustrie (NACE 35) und dem Montagewerk 31



Quelle: VDA internationale Auto-Statistik, Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

In dem Werk, daß wir als britisches Beispiel ausgewählt haben (Werk 31, Unternehmen 310, vergl. Tabelle 1), hat Beschäftigungsstabilität erst spät -nach einem radikalen Beschäftigungsabbau- verwirklicht werden können. Das Gesamtunternehmen zeigt ein uneinheitliches Bild bei der Beschäftigungsentwicklung, in unserer Studie bilden jedoch beide, Werk und Konzern, Beispiele für den größten Beschäftigungsabbau: Während die Abgangsrate des Unternehmens und des Montagewerks zwischen 1985 und 1988 etwa gleich verläuft, hat das Werk seither im Vergleich zum Unternehmen wesentlich mehr Beschäftigung abgebaut. Im Falle Großbritanniens hat massiver Beschäftigungsabbau auch schon im Zeitraum 1980 bis 1983 stattgefunden, der in unserer Betrachtung ausgeklammert bleibt. In der gesamten Automobilindustrie des Vereinigten Königreichs sinkt die Beschäftigung bis 1994 auf 64 % ihres Niveaus von 1983, nach bereits hohen Beschäftigungseinbrüchen zwischen 1979 und 1983 (siehe Tabelle 2 auf Seite 3). Während der Abbau also bereits vor der betrachteten Zeitspanne stattfand, setzte Werk 31 den Personalabbau fort: Zwischen 1985 und 1992 wurde die Zahl der Beschäftigten halbiert. Die jährliche Bruttoabgangsrate erreichte für die Periode von 1984 bis 1992 durchschnittlich 14 %, während die durchschnittliche jährliche Veränderungsrate des Beschäftigungsniveaus in der selben Periode (die Zugänge berücksichtigt) immer noch -8 % ausmachte. Erst gegen Ende des Beobachtungszeitraums scheint das Niveau

von Beschäftigung "schlank" genug geworden zu sein, um Grundlage einer Arbeitsplatzsicherungsvereinbarung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften zu bilden. Diese ist zwar nicht verbindlich, bildet als Verhandlungsergebnis aber eine wichtige Absichtserklärung der zukünftigen Personalpolitik. Ein Personalmanager von Werk 31 unterstrich deren Bedeutung, in dem er darauf hinwies, daß eine Verletzung der Absichtserklärung zu einer Vertrauenskrise zwischen Beschäftigten und Management führen und somit das Unternehmens- und Betriebsklima ernsthaft gefährden könne. Beschäftigungssicherung ist jedoch in der Unternehmensgeschichte ein ziemlich neues Kapitel, und erst die weiteren Veränderungen von Marktbedingungen und Rationalisierungsprozessen werden zeigen, ob sie zu erfüllen ist.

Interne Flexibilisierung

Die interne Organisation des Werks ist von japanischen Produktionsmethode beeinflusst: Teams und interne Flexibilität zwischen einzelnen Abteilungen mit gleichem Status für Arbeiter und Angestellte ("Associates" genannt) sowie die Verringerung der Hierarchieniveaus von 5 auf nur noch drei Ebenen wurden eingeführt. Derzeit experimentiert das Werk als Teil seiner Beschäftigungsgarantie mit der Versetzung von Angestellten in den Produktionsbereich. Auch sollen in Absatzkrisen "Kernarbeiter" nicht mehr entlassen, sondern weitergebildet werden.

In Ermangelung von Anreizen durch die staatliche Arbeitsmarktpolitik wie sie in anderen Ländern durch Kurzarbeit für interne Anpassungen gegeben sind, trägt das Werk die Kosten generell allein. In der Aufholjagd nach höherer Produktivität, die in den achtziger Jahren große Fortschritte gemacht hat, waren deshalb interne Anpassungsmaßnahmen begrenzt. Während der Anpassungsprozesse der achtziger Jahre standen auch deshalb vor allem Entlassungen im Mittelpunkt der Personalstrategien des Werks.

Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?

Während die Ergebnisse in den einzelnen Jahren schwanken, ist der "goldene Handschlag"⁴, also die Entlassung mit Abfindungszahlungen, die verbreitetste Möglichkeit des Personalabbaus in Großbritannien, neben "freiwilligen" Abgängen (resignation) ohne Abfindungszahlungen. Frühverrentung stellt nur ein begrenztes Mittel der Beschäftigungsanpassung dar. Waren Eigenkündigungen insbesondere in früherer Zeit der häufigste Abgangsgrund, so zeigt das Jahr

⁴ doch es ist nicht alles Gold was glänzt: abgefundene Beschäftigte stellen später einen beträchtlichen Anteil an den Langzeitarbeitslosen (siehe White 1983).

1992 ein anderes Bild: etwa 5 % der Arbeitskräfte haben in jenem Jahr das Werk verlassen, davon haben 60 % Abfindungen erhalten (im Gesamtunternehmen waren es 70 %), 20 % der Abgänge aus dem Werk waren Personaltransfers in andere Werke des Unternehmens. Nur 10 % gingen in einen vorzeitigen Ruhestand ab, 10 % verließen das Werk auf anderen Wegen.

Kosten der Personalanpassungen

"Freiwillige" Kündigungen mit Abfindungen ("voluntary redundancies") für die scheidenden Arbeitnehmer sind in Großbritannien traditionell der gängige Weg, eine Verschlankung der Beschäftigung zu erreichen. Das untersuchte Unternehmen bietet hierbei eine dreistufige Form von Abfindungen an: Sie enthält die gesetzlich gesicherten Zahlungen nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (normalerweise ein Wochenentgelt für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit), eine zusätzliche hausinterne Prämie, die ebenfalls von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängt, (ex gratia) und eine Abfindung für die gesetzliche Kündigungsfrist bei sofortigen Abgängen (bis zu drei Monaten).

Es ist schwierig, die Kosten eines so zusammengesetzten Pakets für einen durchschnittlichen Arbeitnehmer zu bestimmen, da sie aufgrund individueller Merkmale wie Betriebszugehörigkeit und Status variieren. In etwa kann allerdings gesagt werden, daß Arbeiter eine halb so hohe Zahlung erhalten wie Angestellte. Die Zusammensetzung der Abfindung ergibt sich jeweils zur Hälfte aus entsprechenden gesetzlichen Ansprüchen und aus firmenspezifischen Zusatzzahlungen.

Frühverrentung (ab 50 Jahren) wird im britischen Unternehmen aus einem firmeneigenen Pensionsfond finanziert, in den Arbeitgeber und Arbeitnehmer einzahlen. Zwar würden massive Frühverrentungen dem Unternehmen Mehrkosten verursachen (durch zusätzliche Beitragszahlungen in den Pensionsfond), doch führt eine "normale" Anzahl von Frühverrentungen zu keinen zusätzlichen Kosten für das Unternehmen. Die moderate Inanspruchnahme der Frühverrentung im Verhältnis zu Entlassungen mit Abfindungen kann aber auch durch ihre relativ niedrige Lohnersatzleistung (nur ca. 30 % des früheren Gehalts) bedingt sein. Überdies ist für Arbeitnehmer unattraktiv, daß sie bei Inanspruchnahme der Frühverrentung nicht gleichzeitig auch die Prämien einer Entlassung mit Abfindungszahlen in Anspruch nehmen können.

Die höchsten Kosten entstehen demnach wegen "freiwilliger" Kündigungen,⁵ dem wichtigstem Instrument in Großbritannien, Personal ohne offene

⁵ "Freiwillig" heißt nicht, daß die Arbeitnehmer wirklich zwischen den Alternativen Weiterbeschäftigung oder Entlassung wählen könnten. Vielmehr ist damit eine Wahl zwischen einer Entlassung mit ausgehandelten (und deshalb höheren) oder den gesetzlich gesicherten (also geringeren) Abfindungszahlungen gemeint.

Entlassungen abzubauen. Das Angebot von freiwilligen Kündigungen wird manchmal aktiv auf eine Zielgruppe ausgerichtet, zum Beispiel, wenn die Produktion eines bestimmten Modells heruntergefahren wird. Für Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von unter zwei Jahren besteht überdies kein Kündigungsschutz und somit keine rechtlichen Barrieren beim Personalabbau. Für britische Unternehmen ist es damit einfach, ihre Entlassungen auf diese Beschäftigtengruppe auszurichten, was allerdings dem Ziel, das Personal zu erneuern, entgegelaufen könnte. (Siehe S. 32ff.)

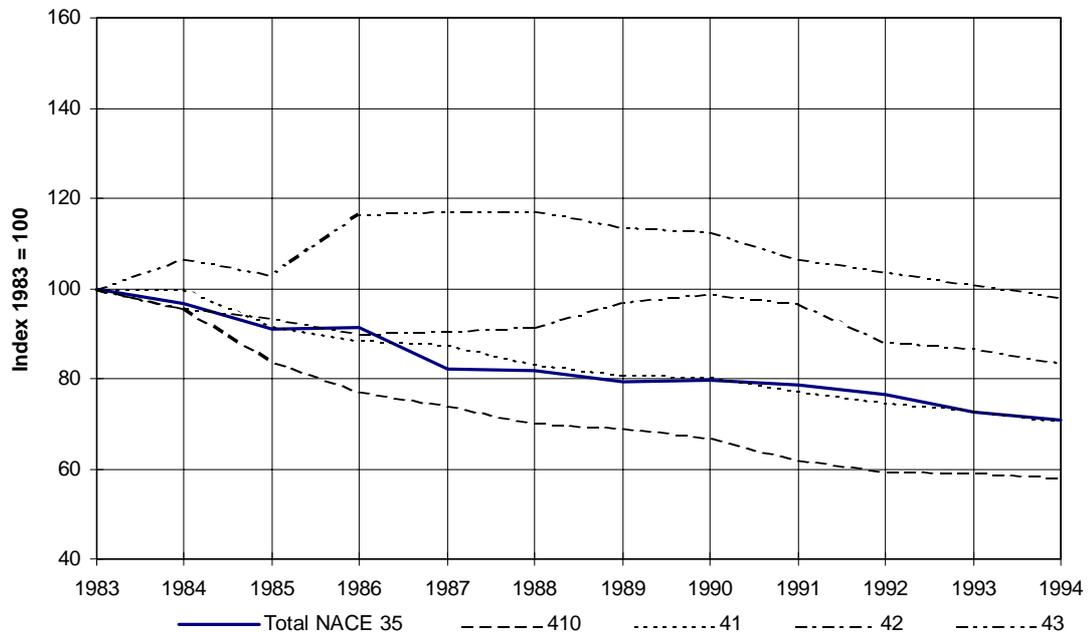
Die Gesamtkosten eines Personalabbaus hängen natürlich auch vom Ausmaß und der Struktur der Entlassungen ab. So waren die Kosten je entlassener Arbeitskraft im Jahr 1991, als das Unternehmen 5000 Beschäftigte abbaute, niedriger, denn es handelte sich dabei hauptsächlich um Arbeiter mit kurzzeitiger Betriebszugehörigkeit. Hingegen waren die Kosten 1994/ 95 höher, da mehr Angestellte mit längerer Betriebszugehörigkeit entlassen wurden.

Für die Entlassenen selbst stehen grundsätzlich alle Angebote öffentlicher Dienstleistungen der Arbeitsmarktpolitik offen. Diese werden im wesentlichen über die *Training und Enterprise Councils* (TECs) für öffentliche Programme wie Weiterbildung und Hilfe bei der Arbeitsuche angeboten. Auch die Arbeitsvermittlung (*job centres*) kann bei der Vermittlung helfen. Ansonsten allerdings sind in den britischen *Firmen* keine öffentlichen Mittel verfügbar, die eingesetzt werden könnten, wenn eine Anpassung der Beschäftigten an verschlankte Arbeitsstrukturen angestrebt wird. Die Regulierung der Entlassungen in Großbritannien über obligatorische Abfindungszahlungen ist im Vergleich zu den zusätzlichen Maßnahmen wie Sozialplänen in Deutschland und die zahlreichen begleitenden Maßnahmen in Frankreich minimal.

Das Unternehmen selbst allerdings verweist darauf, daß es den freigesetzten Arbeitnehmern Unterstützung bei der weiteren Arbeitsuche gewährt.

3.2. Frankreich

Abbildung 4: Beschäftigungsentwicklung in der französischen Automobilindustrie (NACE 35) und den Montagewerken 41, 42, 43



3. Quelle: VDA internationale Auto-Statistik, Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Auch Montagewerk 42 (Unternehmen 420), unser Beispiel eines Montagebetriebs in Frankreich, zeigt einen Trend zu schlankerem Beschäftigung, auch wenn zwischen 1986 und 1990 sogar Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen sind. Nach dieser Periode nahm der Abbau von Beschäftigung bis 1994 kontinuierlich zu. Während der gesamten Zeit zwischen 1984 und 1992 bestanden hohe Abgangsraten aus dem Werk, die aber zumeist über Neueinstellungen ausgeglichen wurden. Im Durchschnitt ergibt sich eine Nettoveränderung von nur ca. -1,5 % im Jahr. Über den wiederholten Einsatz von Leiharbeitern und befristet Beschäftigten nutzte die Firma in einigen Jahren in größerem Maße externe Flexibilität, etwa 1989, als nahezu ein Viertel der Beschäftigung aus temporären Arbeitskräften gebildet wurde. Wir haben diesen Arbeitsmarkt daher als hochsegmentiert eingestuft: Er besteht aus einem großen und weitgehend stabilen Stammarbeitsmarkt und einer "Peripherie" von instabilen Beschäftigten (Leiharbeiter, befristet Beschäftigte).

Die folgenden Ausführungen betreffen die Anpassungsprozesse des Gesamtunternehmens 420, so daß sie nur partiell auf das Beschäftigungsniveau des Montagewerks bezogen werden können. Allerdings stellt das Werk, in dem die Fließband-Fertigung dominiert, mit rund 25 % der Gesamtbeschäftigung des Unternehmens den größten Standort von 420 dar. Während der Umfang

der Anpassungsprozesse in den einzelnen Werken variieren kann, sind diese doch in die gleichen institutionellen Rahmenbedingungen und unternehmerischen Personalstrategien eingebettet: Die einzelnen Werke wählen aus dem gleichen Menü von Maßnahmen aus.

Interne Flexibilisierung

Auch im untersuchten französischen Werk sind neue Elemente interner Flexibilisierung eingeführt worden, ebenso wurde in die Weiterbildung der Beschäftigten investiert, die sich auch im auf 4 % gestiegenen Anteil der Weiterbildungskosten an den gesamten Personalkosten zeigt. Es gibt Gruppenarbeit, die sich aber an der traditionellen Hierarchie orientiert: aus Meistern sind Gruppenleiter geworden. Die funktionale Flexibilität zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen und zwischen den Teams selbst scheint allerdings ziemlich gering zu sein (auch wenn solche Messungen schwierig sind).

In Nachfrageeinbrüchen wird Kurzarbeit (*chômage partiel*) in Anspruch genommen, um die Beschäftigung aufrechtzuerhalten. Im Gesamtunternehmen 420 wurden bei abgesunkener Produktion im Jahre 1992 insgesamt 2,5 Millionen Stunden Kurzarbeit in Anspruch genommen, was im Jahresmittel etwa 1600 Vollzeit-Beschäftigten (mit einer effektiven Jahresarbeitszeit von durchschnittlich 1600 Stunden) entspricht. Interne Flexibilität zeigt sich auch durch in der Mobilität zwischen den Standorten: im gleichen Jahr wurden etwa 9 % der Beschäftigten von 42 in ein anderes Werk des Herstellers versetzt. Doch die Anpassung im Zeitraum 1991- 1993 machte auch Abgänge nötig, die in diesem Zeitraum 2000 Beschäftigte betrafen.

Während der Rezession wird im französischen Unternehmen zunächst der Einsatz der Leiharbeiter und befristet Beschäftigten zurückgenommen, dann die Überstunden eingeschränkt und Kurzarbeit genutzt. Sind diese Mittel erschöpft, kommt es zu externen Anpassungen über Eigenkündigungen, Teil- oder Vollzeitruhestand und direkte Entlassungen. Allerdings, wie in früheren Studien sichtbar wurde (Auer 1991), bestehen Abweichungen von diesem Verlauf, je nachdem in welchem Teil des Werks und in welchem Ausmaß Anpassungen notwendig sind.

Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?

Während der achtziger Jahre war der häufigste Grund des Abgangs aus dem Unternehmen demnach die Beendigung eines befristeten Arbeitsvertrags. Ohne Frage ist das die kostengünstigste Abgangslösung. Jedoch hatte diese Personalpolitik des kurzfristigen Zu- und Abgangs ihre Auswirkungen insbe-

sondere auf die Unternehmenskultur, und hemmt Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Darüberhinaus wurde die Strategie externer Flexibilität auch von den Gewerkschaften angefochten, da sie nicht zu stabilen internen Arbeitsmärkten führen und letztendlich auch die Stammbeslegschaft bedrohen könnte. Aus diesem Grunde, als Folge von Änderungen im französischen Arbeitsrecht und aufgrund der gesunkenen Nachfrage nach Automobilen, wurden am Ende unseres Untersuchungszeitraums kaum mehr befristet Beschäftigte oder Leiharbeiter eingesetzt. Gleichzeitig wurde die Frühverrentung zu einem wesentlichen Instrument, die Beschäftigung zu verschlanken. Auch andere Maßnahmen kamen zum Einsatz, so z.B. die Möglichkeit einer Alters-Teilzeitarbeit und freiwilliger Abgänge mit Abfindungen. Darüberhinaus stehen für Entlassene Programme wie befristete Lohnsubvention und Konversionsmaßnahmen zur Verfügung (Weiterbildung oder Umschulung für den externen Arbeitsmarkt nach einer Entlassung). Die französische Arbeitsmarktpolitik bietet also eine große Vielfalt an Maßnahmen, Entlassungen sozial abzufedern.

Der Einsatz der Frühverrentung erfolgt in Wellen, da er jeweils mit den Gewerkschaften und dem *Fond National de l'Emploi*, der nationalen Anpassungshilfe, auszuhandeln ist. Im Werk 42 waren 1984 und 1986 40 % der Abgänge Frühverrentungen. Dieser Anteil steigerte sich auf 85 % im Jahre 1992. 1994 waren immerhin noch 80 % aller Abgänge Übergänge in den Ruhestand (diese Zahlen beinhalten auch Abgänge zum regulären Zeitpunkt des Rentenalters). Etwa 15 bis 25 % des Personalabbaus verlief auf anderem Weg. Zwischen 1991 und 1993 verließen das Unternehmen etwa 1500 Personen über die Frühverrentung, nur etwa 500 nahmen an Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Konversions- oder Lohnkostenzuschußprogrammen für geringer bezahlte Anschluß Tätigkeiten teil oder entschlossen sich zur Teilzeitbeschäftigung. 460 Beschäftigte wurden entlassen.

Kosten der Personalanpassung

Zwar stellt die französische Arbeitsmarktpolitik eine weite Auswahl an öffentlich finanzierten Maßnahmen bei Personalanpassungen bereit, um soziale Abfederungen zu ermöglichen und damit auch die Unternehmenskultur in französischen Firmen aufrechtzuerhalten, aber die Anpassungen sind auch für die Unternehmen mit Kosten verbunden. Wegen der für staatliche Haushalte und die Sozialversicherungen hohen Belastungen, wurden die generösen Frühverrentungsprogramme heruntergefahren und durch eine kofinanzierte Lösung ersetzt: Diese Regelung (seit 1994) erleichtert die Austritte aus dem untersuchten Unternehmen bzw. Montagewerk ab einem Alter von 57 Jahren (in Ausnahmefällen: 55½ Jahren). Die Kofinanzierung dieses Instruments führt zu Kosten von 24 % beim Unternehmen und 3 % bei den Beschäftigten des Unternehmens, der Staat trägt die restlichen 73 % der Kosten. Eingeschlossen sind bei den Kosten für das Unternehmen eine 16 %ige Beitragszahlung zur Frühpension

(die ab 1994 erhöht wird auf zwischen 16,5 und 19 %). Die Teilnehmer an den Maßnahmen erhalten Lohnersatzleistungen in Höhe 80 % ihres früheren Nettoverdiensts (bzw. 65 % ihres früheren Bruttolohns) bis zur üblichen Rentengrenze, die bei 60 Jahren liegt. Die Bedingung ist allerdings, daß 37 ½ Jahre lang Beiträge entrichtet worden sind.

Obwohl im internationalen Vergleich die Kosten von solcher Maßnahmen von Personalanpassung für französische Unternehmen verhältnismäßig niedrig sind (siehe nächster Abschnitt), ist die Frühverrentung nicht die vorteilhafteste Möglichkeit für sie. Wenn die durchschnittlichen Kosten, die bei einer Frühverrentung für das Unternehmen entstehen, auf 100 % gesetzt werden, sind die Kosten für Alternativmaßnahmen meist niedriger (Tabelle 5):

Tabelle 5: Kosten für die Personalanpassung: Frühverrentung = 100 %

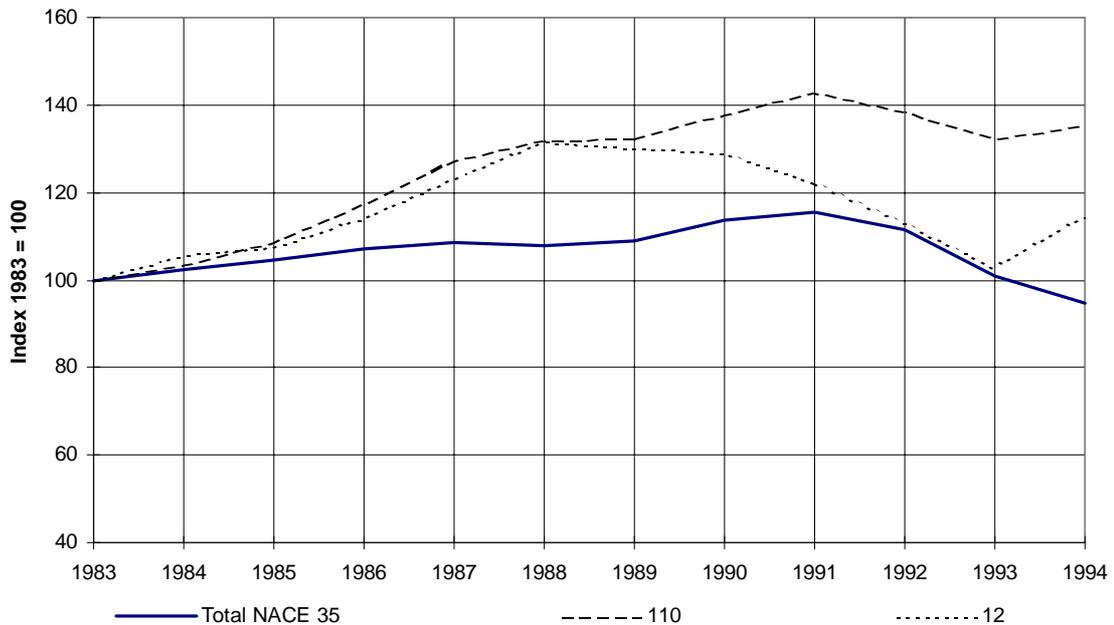
	Arbeiter	Angestellte/ Techniker
Frühverrentung	100%	100%
Entlassung	28%	25%
Freiwillige Abgänge mit Abfindung	47%	39%
Geograph. Mobilität	39%	33%
zeitlich begrenzte Lohnkostenzuschüsse	39%	33%
Beihilfen für Unternehmensgründung	101%	77%
Konversionsprogramm	40%	35%
(Kurzarbeitergeld)	12%	

Quelle: Unternehmensbefragung

Wenn nur die Kosten betrachtet werden, sind also alle Maßnahmen bis auf die Beihilfen für Unternehmensgründungen der Entlassenen für Unternehmen attraktiver. Der Grund für die weitverbreitete Nutzung der Frühverrentung liegt damit im wesentlichen auch im Interesse der Arbeiter und ihrer Gewerkschaften beim Aushandlungsprozeß: Sie versuchen, gute "Deals" in Form hoher Lohnersatzleistungen (80 % des früheren Nettolohns) beim Abgang zu erzielen. Für die Unternehmen liegt der Gewinn aus dieser Abgangslösung also offensichtlich weniger in den niedrigeren Kosten als in der damit erreichten Stabilisierung des Betriebsklimas.

3.3 Deutschland

Abbildung 5: Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Automobilindustrie (NACE 35) und Montagewerk 11



Quelle: VDA internationale Auto-Statistik, Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Das deutsche Unternehmen unserer Studie konnte bis Anfang der neunziger Jahre Beschäftigung aufbauen (das Montagewerk des Unternehmens nur bis 1988) und hatte damit weniger Probleme der Personalanpassung zu bewältigen als die bis jetzt beschriebenen Fälle. Aber mit der nachlassenden Konjunktur seit 1991 wurden auch hier Entlassungen durchgeführt (Werk 12, Unternehmen 110, Tabelle 1). Zwischen 1988 und 1991 hat das Werk bereits etwa 11 % seiner Belegschaft verloren. Doch beide, Fabrik und Gesamtunternehmen, konnten seit 1993 wieder Neueinstellungen vornehmen und sind nun wieder etwas oberhalb ihres Beschäftigungsniveaus von 1983, wenn auch unter dem Rekordniveau von 1991. Ein klarer, langfristiger Abwärtstrend kann in diesem Unternehmen also noch nicht festgestellt werden, zumal die jährliche Veränderungsrate der Beschäftigung im Durchschnitt über die Jahre 1984- 1992 positiv ist (+ 1,5 %). Seit der Belebung der Konjunktur kann allerdings auch eine bemerkenswerte Zunahme von Teilzeitarbeit, Leiharbeit und befristeten Verträgen festgestellt werden, auch wenn diese Arbeitskräfte in geringerem Umfang als in Frankreich eingesetzt werden.

Interne Flexibilisierung

Das untersuchte Unternehmen 110 nutzt im Gegensatz zu anderen deutschen Automobilherstellern keine Kurzarbeit; es könnte als ein "Zeichen von Schwäche des Unternehmens" verstanden werden (ein Personalmanager). Nach Meinung des Personalmanagements besteht ein weiter Konsens, Personalüberhänge vorrangig nicht durch das Verringern der Mitarbeiteranzahl, sondern über die Anpassung des individuellen Arbeitsvolumens zu erreichen. Daher werden, bevor es zu Entlassungen kommt, zunächst einmal interne Flexibilitätsreserven genutzt: Abbau von Überstunden, Inanspruchnahme von noch ausstehenden Urlaubsansprüchen oder Anreize zu befristeten Übergang in die Teilzeitarbeit⁶ sind dabei die vom Management ergriffenen Optionen. Die Teilzeitarbeit unter den Beschäftigten der Fabrik hat sich entsprechend zwischen 1983 und 1994 von einem halben Prozent auf 3,2 % erhöht, ist allerdings immer noch auf relativ niedrigem Niveau. Versetzungen in andere Werke und die generelle Absenkung der Arbeitszeit aufgrund der von den Gewerkschaften durchgesetzten Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit für alle Beschäftigten waren ebenfalls Maßnahmen, auf die Nachfrageschwankungen mit internen Anpassungsprozessen zu reagieren. Dazu wurden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die es erlaubten, die Mehrarbeit bzw. Fehlstunden so zu verteilen, daß im Zeitraum eines Jahres eine durchschnittliche Arbeitszeit von 36 (seit 1995: 35) Stunden eingehalten werden konnte (der eigentliche Tarifvertrag ließ damals nur einen sechs-Monats-Zeitraum für die Arbeitszeitmodulation zu).

Wie wurde das Beschäftigungsniveau angepaßt?

Zwar wird weitgehend der Weg interner Anpassungen betont, doch die schwankende Nachfrage und zunehmende strukturelle Veränderungen führten auch im deutschen Unternehmen und seinen Werken zu Freisetzungen. Die folgenden Einschätzungen der Anpassungsstrategie beruhen hauptsächlich auf Angaben des Unternehmens und auf Standortdaten, die über Interviews erhoben wurden. Die Standortdaten zeigten, daß 38 % des gesamten Beschäftigungsabbaus zwischen 1988 und 1992 über Frühverrentungsmaßnahmen erfolgten, berücksichtigt man aber nicht die Unterschiede im Bestand zwischen zwei Stichpunkten, sondern alle Abgänge zwischen 1988 und 1992, sind in diesem Zeitraum nur 18 % der Beschäftigten frühverrentet worden. Dies ist zwar ein wesentlich geringerer Anteil als bei dem französischen Hersteller, doch höher als im Beispiel des britischen Werks. Daneben, wie in vielen deutschen Unternehmen, spielen Aufhebungsverträge, also Entlassungen mit einer Abfindung, bei diesem Hersteller im Personalabbau ebenfalls eine große Rolle.

⁶ Befristete, freiwillige Teilzeitarbeit ist möglich, wobei die Beschäftigten ihre Monatsbezüge in voller Höhe aufrechterhalten. Allerdings wird dafür anteilig das Urlaubs- und Weihnachtsgeld gekürzt, so daß die Maßnahme letztlich von den Beschäftigten selbst finanziert wird.

Kosten der Personalanpassung

Zwischen 1983 und 1992 verließen das Gesamtunternehmen 110 zusammen fast 5000 Beschäftigte über die Inanspruchnahme der Frühverrentung. Die Gesamtkosten, die dabei dem Unternehmen entstanden, sind hoch. Sie umfassen eine Abfindungszahlung für jeden einzelnen Arbeiter und eine Aufstockung des Arbeitslosengeldes um 22 % des früheren Nettolohns für einen Zeitraum von meist 32 Monaten. Damit erhalten die in die Frühverrentung entlassenen Arbeiter bis zum Alter von 60 Jahren, in dem die Inanspruchnahme der regulären Frührente möglich ist, um 90 % des früheren Arbeitsentgelts (für Alleinstehende liegt das Niveau bei 82 %). Diese Möglichkeit des Personalabbaus, bei dem die Leistungen der Arbeitslosenversicherung die Zeit bis zur Rente überbrücken, wurde zum Gegenstand heftiger Kontroversen in der Bundesrepublik. Da die Firmen wegen der extensiven Inanspruchnahme dieser Regelung bei der "Entlassung" ihrer älteren Arbeitnehmer kritisiert wurden, wurde vom Gesetzgeber bereits 1984 in einer Novelle zum Arbeitsförderungsgesetz (AFG) der Paragraph 128 AFG eingeführt. Er sieht vor, daß die Unternehmen die Kosten, die der Arbeitslosenversicherung durch die Frühverrentung entstehen, für einen Zeitraum von vier Jahren zurückerstatten. Die Arbeitgeber haben von Anfang an diese Änderung, die zahlreiche Ausnahmen vorsah, auf juristischem Wege anzufechten versucht-- und haben die Rückzahlungen nicht entrichtet, so daß zwischenzeitlich ein Betrag von 1,5 Milliarden DM aufgelaufen war, von dem nur 500 Millionen DM von einzelnen Großunternehmen an die Arbeitslosen- und Rentenversicherung zurückerstattet wurden. Bis zur Neuregelung des Paragraphen im Jahre 1992, der nun eine zwei-Jahres-Frist der Rückerstattung der AFG-Leistungen festsetzt, war die Regelung aufgrund eines Verfassungsgerichtsurteils vorübergehend ausgesetzt. Auch diese AFG-Änderung wurde von den Unternehmen angefochten. Sollte eine Rückzahlung forciert werden, würde Unternehmen 110 nochmals schätzungsweise 30 % an zusätzlichen Kosten für die Frühverrentung aufbringen müssen.⁷

Im Vergleich zur Frühverrentung verursachen Entlassungen mit Abfindungen allerdings höhere Kosten für das Unternehmen. Hohe Abfindungszahlungen werden jedoch meistens nur für Angestellten gezahlt und bewegen in die Größenordnung eines vollen Jahresgehalt und eines eineinhalbfachen Jahresgehalts.

⁷ Im allgemeinen kann festgestellt werden, daß Firmen nur selten zur Rückzahlung verpflichtet werden: 1994 wurden von insgesamt 390.000 den Behörden bekannten Fällen gerade mal 7500 --weniger als 2 %-- zum Gegenstand von Rückzahlungen.

3.4. Vergleichende Analyse

In Deutschland, wo zwar die gesetzliche Renten- und Arbeitslosenversicherung die Kosten der Frühverrentung zu einem erheblichen Teil übernimmt (indem erst Arbeitslosengeld und dann ab 60 Jahren Rente gezahlt wird), entstehen den Firmen dennoch hohe Kosten. Für die Unternehmen, die Beschäftigte entlassen müssen, bleiben aber nur wenige andere Alternativen, geschweige denn Maßnahmen des "Outplacements". In Frankreich bietet die Arbeitsverwaltung mehrere Programme der aktiven Vermittlung auf andere Arbeitsplätze an (siehe oben), während in Großbritannien die Unternehmen selbst aktiv bei der Wiederbeschäftigung helfen.

Während in Frankreich der Staat stärker als in den beiden anderen Ländern durch aktive Begleitmaßnahmen den Abbau von Personal abfedert, nutzen offensichtlich aber auch französische Unternehmen lieber Maßnahmen wie Frühverrentung, die rasch zur endgültigen Freisetzung führen. Allerdings bestanden bislang Einschränkungen bei Neueinstellungen von Beschäftigten im Zusammenhang mit über Frühverrentung finanzierten Abgängen. Französische Firmen, die staatlich finanzierte Frühverrentungen einsetzten, konnten für einen bestimmten Zeitraum keine Neueinstellungen vornehmen.

Im internationalen Vergleich ist die staatliche Intervention bei Entlassungen in Großbritannien am geringsten. Sie besteht hauptsächlich aus der im Kündigungsschutzgesetz festgelegten Abfindungsverpflichtung, die nach zweijähriger Betriebszugehörigkeit greift. Alternativen wie Kurzarbeit als Maßnahme der internen Anpassung oder eine proaktive Politik bei Freisetzungen wie in den Konversionsprogrammen in Frankreich werden in Großbritannien nicht staatlich unterstützt. Somit ist die aktive Hilfe für Entlassene eine betriebliche Aufgabe. Auch das Management im für diese Studie ausgewählten Werk betonte sein Engagement in diesem Bereich, ohne jedoch Buch über die Resultate dieser "outplacement" Aktivitäten zu führen.

Ein Vergleich der Kosten für Personalanpassungen zeigt die vergleichsweise hohe Belastung der deutschen Unternehmen gegenüber den britischen und französischen Konkurrenten. Wenn die durchschnittlichen Kosten pro Frühverrentungsfall in der Bundesrepublik (Aufhebungsverträge verursachen noch höhere Kosten) mit Maßnahmen in Frankreich und Großbritannien verglichen werden, zeigt sich, daß französischen Unternehmen für Frührente nur 60 % und für alle anderen Formen des bezuschußten Abgangs zusammen im Schnitt sogar nur 20 % des in Deutschland üblichen Betrags aufwenden müssen. In Großbritannien liegen die Kosten (für redundancy payments) im Vergleich zur Frühverrentung in der Bundesrepublik bei 40 %. Wenn jedoch die Kosten ins Verhältnis mit den durchschnittlichen Löhnen der Automobilindustrie (NACE 35) gesetzt werden, sind zumindest die Kosten für Frühverrentung in Deutschland und Frankreich nahezu identisch (137 % eines Durchschnittslohns

für eine Frühverrentung in Deutschland, 139 % in Frankreich). Die Kosten für Entlassungen mit Aufhebungsverträgen in Deutschland (also das ein- bis anderthalbfache des Durchschnittslohns) sind auch bezogen auf die Durchschnittslöhne in Frankreich wesentlich niedriger: Die Abfindungen betragen dort im Schnitt um 58 % des jährlichen Lohns. In Großbritannien betragen sie immerhin 84 %. Diese Relativzahlen spiegeln neben den Kosten der Maßnahmen auch die relativen Lohnunterschiede in den Ländern wider. Festzuhalten bleibt, daß die deutschen Aufhebungsverträge sowohl absolut wie relativ die teuersten Maßnahmen im Vergleich mit den Maßnahmen in den beiden anderen Ländern sind.

Die Kosten für Personalanpassung sind in der deutschen Wirtschaft generell gestiegen, ungeachtet dessen, daß es keine gesetzliche Regulierung über die Höhe der Abfindungszahlungen gibt (Mosley 1993). Diese Kosten haben sie sich seit 1975 verzehnfacht (Büchtemann 1996). Diese Kosten, die sich in allen Ländern im Falle von Anpassungsprozessen deutlich in den Unternehmensbilanzen zeigen, sind in den größeren deutschen Automobilunternehmen also besonders hoch: Zusammen mit Frühverrentungen führen sie zu hohen Summen, die bei einzelnen Unternehmen in einigen Jahren schon mal die Milliardengrenze überschreiten und erhebliche Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis haben.

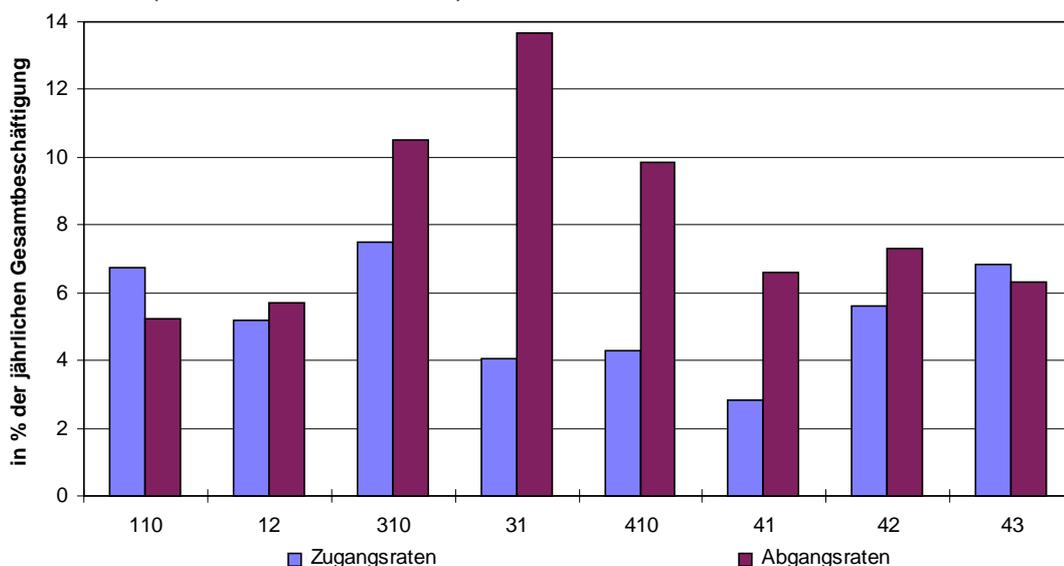
Doch auch für Staat und Sozialversicherungen ist die Belastung hoch: In Frankreich werden 72 % der Kosten bei Frühverrentungen über den *FNE (Fonds National de l'Emploi)* finanziert, in Deutschland trägt der Staat (oder genauer: Renten- und Arbeitslosenversicherung, d.h. die Beitragszahler) etwa 70 %. Der plötzliche Anstieg der Inanspruchnahme der Frühverrentung Anfang der neunziger Jahre, vor allem eine Folge der Wiedervereinigung, hat im Zuge der Deckungslücke der Sozialversicherung zur Einführung einer alternativen Möglichkeit geführt, der Altersteilzeit. Diese Maßnahme soll den Übergang in die Rente nicht über den Umweg der Arbeitslosenversicherung ermöglichen, sondern statt dessen die Arbeitszeiten für die Beschäftigten am Ende des Berufslebens reduzieren.

Die britische Regierung ist mit solchen Kosten nicht direkt konfrontiert, muß aber auch die Belastungen durch Personalabbau tragen, etwa wenn die mit Abfindungen Entlassenden später arbeitslos werden, wie White (1983) anmerkt. Aber diese Möglichkeit besteht ebenfalls in den anderen Ländern, wenn Abfindungszahlungen dort auch eine geringere Rolle beim Personalabbau spielen.

4. Personalanpassung und Restrukturierung der Beschäftigung

Wenn die Anpassung des Personals auch hohe Kosten für Unternehmen und Staat verursacht, so könnten sie doch für den Restrukturierungsprozeß der internen Arbeitsmärkte hilfreich gewesen sein. Dabei ist vor allem die Anpassung der Beschäftigungsstruktur an neue Produktionstechnik und Arbeitsorganisationsprinzipien gemeint. Während wir hier vor allem die Abgänge aus dem Arbeitsmarkt betrachtet haben, da die öffentliche Arbeitsmarktpolitik hauptsächlich bei Abgängen aus den internen Arbeitsmärkten dort unterstützend eingreift, wird die Beschäftigungsstruktur (also Qualifikation, Alter, Frauenanteil) selbst durch Abgänge und Zugänge (sowie firmeninterne Prozesse wie Weiterbildung) gebildet. Im Untersuchungszeitraum (1983 bis 1992), zeigten die von uns erhobenen Arbeitsmarktdaten unterschiedlich hohe Fluktuationsraten in den Standorten: bis auf zwei Werke, in denen Zugänge die Abgänge übertrafen, waren die Abgänge zumeist zahlreicher als die Neuzugänge. Die Beschäftigung ist also zurückgegangen. Doch waren auch die Neueintritte bedeutend, in einzelnen Werken betreffen sie bis zu 8 % der Arbeitskräfte in einem Jahr. Bei der Erneuerung des Personal sind unterschiedliche Wege beschritten worden, auch in Werken gleicher Unternehmen: z.B. in 310, dem britischen Hersteller, haben viele Neueinstellungen zu einem sinken Durchschnittsalter geführt, im Werk des Konzerns 31 wurde ein sinkendes Durchschnittsalter mit weniger Neueinstellungen erreicht. Hier scheinen also die Abgänge das sinkende Durchschnittsalter zu erklären. Hohe Eintrittsraten hängen offensichtlich mit einem niedrigen Durchschnittsalter zusammen, da die Werke mit den geringsten Neueintrittsraten das höchste Durchschnittsalter aufweisen (siehe Abbildung 6)

Abbildung 6: Durchschnittliche Zu- und Abgangsraten
(Zeitraum 1984- 1992)

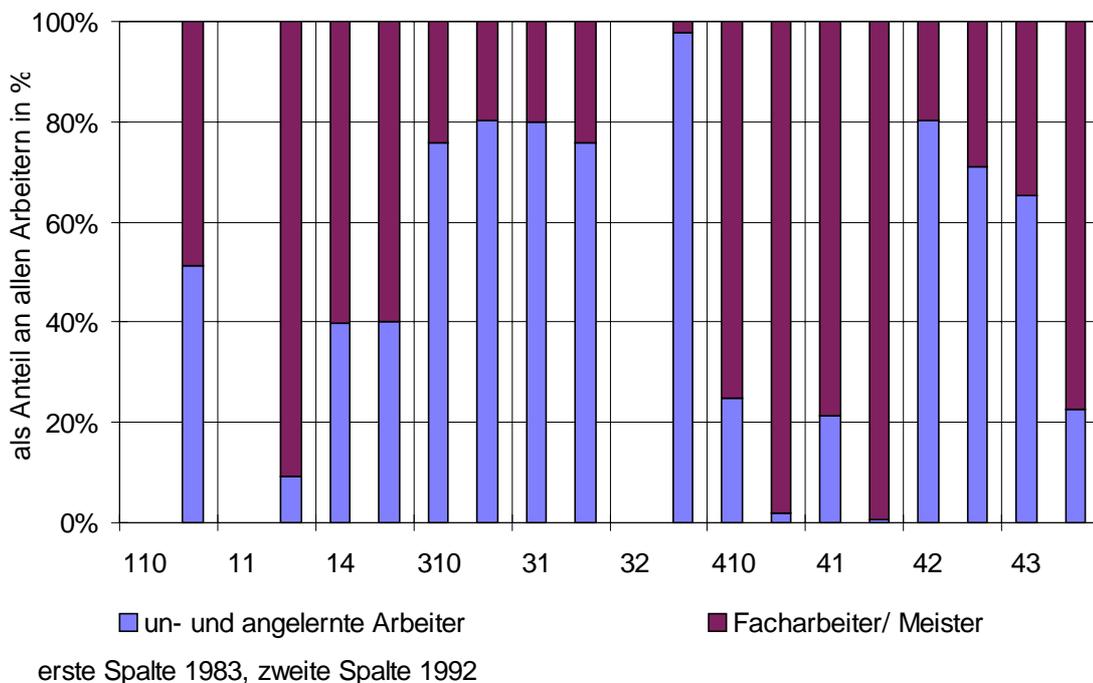


Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Die Daten zeigen auch, daß ungeachtet der Dynamik auf den internen Arbeitsmärkten im untersuchten Zeitraum keine radikalen Änderungen in der Beschäftigtenstruktur in bezug auf die entscheidenden Merkmale (Alter, Qualifikation) aufgetreten sind.

Am Beispiel der Qualifikationsstruktur wird deutlich, daß die Veränderungen nirgendwo dramatisch gewesen sind. Zwar gibt es in allen Werken einen Trend zu einer höheren Qualifikation und mehr Angestellten, wobei Deutschland traditionell einen hohen Anteil hat, doch die Veränderungen sind gering (vergl. Abbildung 7). Wo sie tatsächlich deutlich sind (wie z.B. im französischen Unternehmen 410 und den Standorten 43 und 41), hängen sie nicht unbedingt mit tatsächlichen Qualifikationsveränderungen zusammen, sondern beruhen auf Änderungen in der Klassifizierung der Beschäftigten. Im vorliegenden Fall wurden vorher "angelernte Arbeiter" (ouvriers spécialisé) nun in eine neue Kategorie von "Facharbeitern" (ouvriers professionnels) eingeteilt. Daher sind Facharbeiter dort nicht mit dem deutschen Facharbeiter mit dreijähriger Ausbildung und einem Berufsabschluß vergleichbar. Trotzdem geht der allgemeine Trend hin zu höheren Qualifikationen und einem höheren Anteil von Angestellten. Dazu dient nicht nur die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter, sondern auch von betrieblicher Weiterbildung.

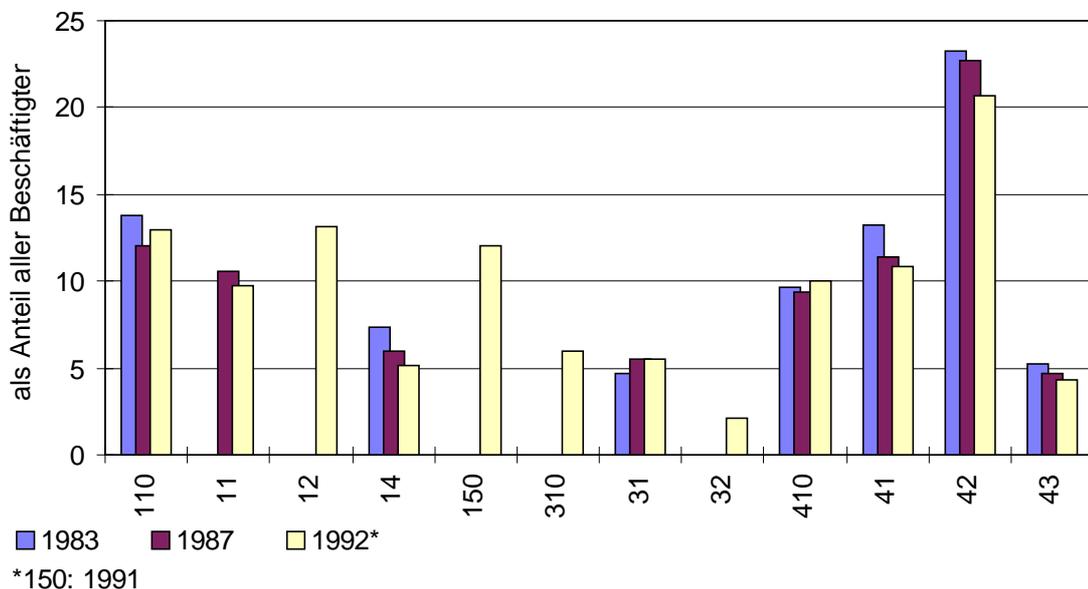
Abbildung 7: Qualifikation der Arbeiter, 1983 und 1992



Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Ein weiteres Merkmal ist der Anteil von Frauen in den Werken. Er hat sich bestenfalls stabilisiert, ist meistens eher noch abgesunken. Es zeigt sich, daß die These, Frauen bildeten in einer demographisch veränderten, alternden Erwerbsbevölkerung eine wichtige Arbeitskraftressource für die Industrieproduktion, derzeit wohl eher einen Mythos als die Realität beschreibt. Ein einziges Werk hat einen höheren Frauenanteil. Dieser kann durch die Tatsache erklärt werden, daß das Werk der einzige industrielle Arbeitgeber in einer Stadt in ländlicher Gegend ist. Dieses französische Werk, das sei noch angemerkt, ist überdies auch das einzige in unserem Sample, daß keine ausländischen Beschäftigten hat (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Anteil der Frauen in den Werken 1983, 1987 and 1992



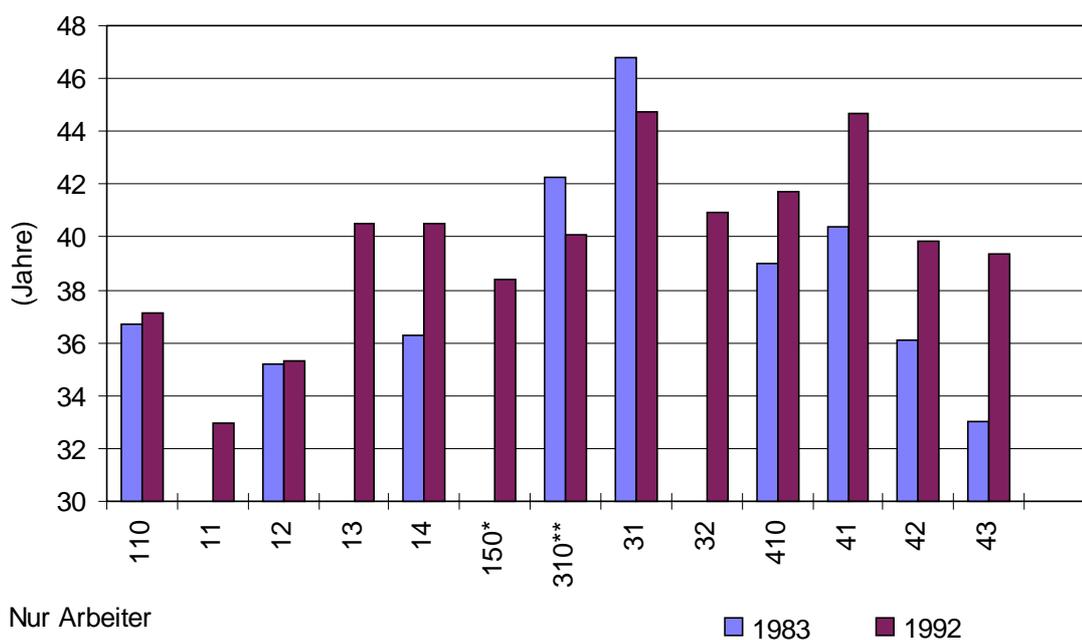
Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Fortgeschrittenes Alter einer Belegschaft wird oft als Hindernis für Produktionsinnovation angesehen, denn von jungen Arbeitern wird angenommen, daß sie leichter für neue Verfahren weitergebildet werden können. Daher ist von Bedeutung, ob die Anpassungsprozesse dazu beigetragen haben, die Arbeitsmarktstruktur zu erneuern, die Altersverteilung zu verbessern und das Durchschnittsalter zu senken.

In Deutschland, sowohl bei dem Gesamtunternehmen wie auch seinem Werk (110 und 12), ist das Durchschnittsalter erheblich unter dem der britischen (310 und 31) und französischen (42) Hersteller: 35 und 37 Jahre waren die Beschäftigten im Durchschnitt alt (1992), im Vergleich zu 1983 hat sich das Durchschnittsalter kaum erhöht. Obwohl wir nur unvollständige Angaben zur Altersverteilung in den Werken erhalten haben, scheint ein niedrigeres Durchschnittsalter im wesentlichen auf einem hohen Anteil jüngerer Beschäftigter zu

beruhen (also auch der Auszubildenden) und auch auf einem geringen Anteil der über 55jährigen. Allerdings hat sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit sich schneller erhöht als das Durchschnittsalter. Das scheint darauf hinzuweisen, daß die kurzzeitig zum Betrieb zugehörigen jungen Arbeitnehmer zu einem größeren Anteil das Werk verlassen haben bzw. von Anpassungsprozessen betroffen waren (vgl. Abbildungen 9 bis 11)⁸.

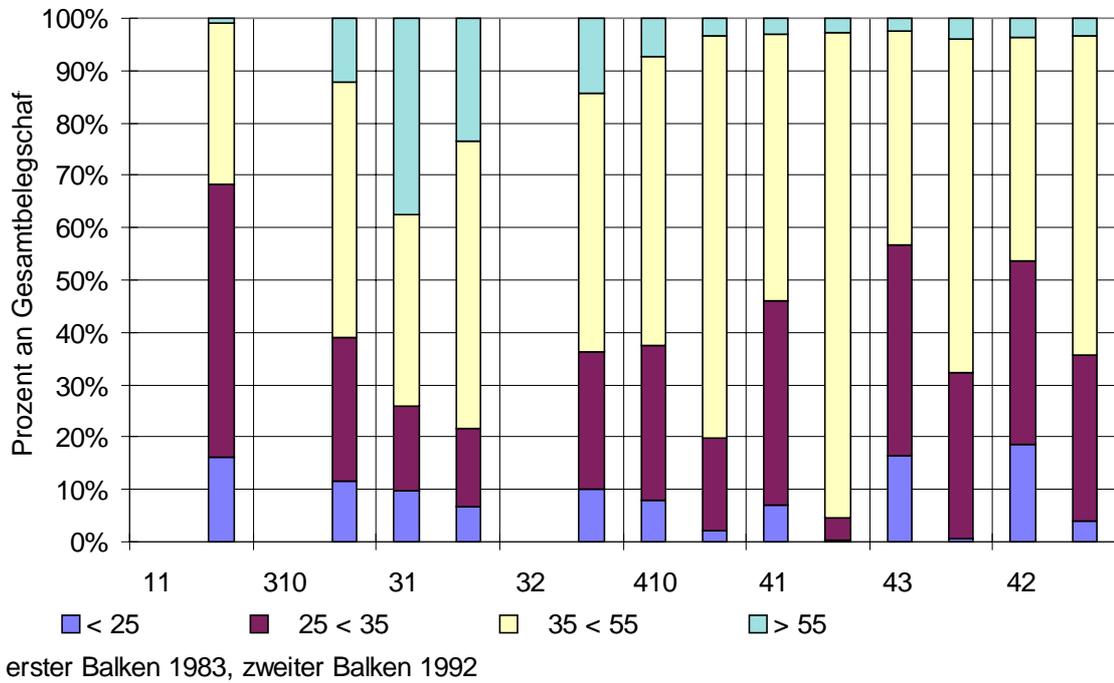
Abbildung 9: Durchschnittsalter, 1983 und 1992



Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

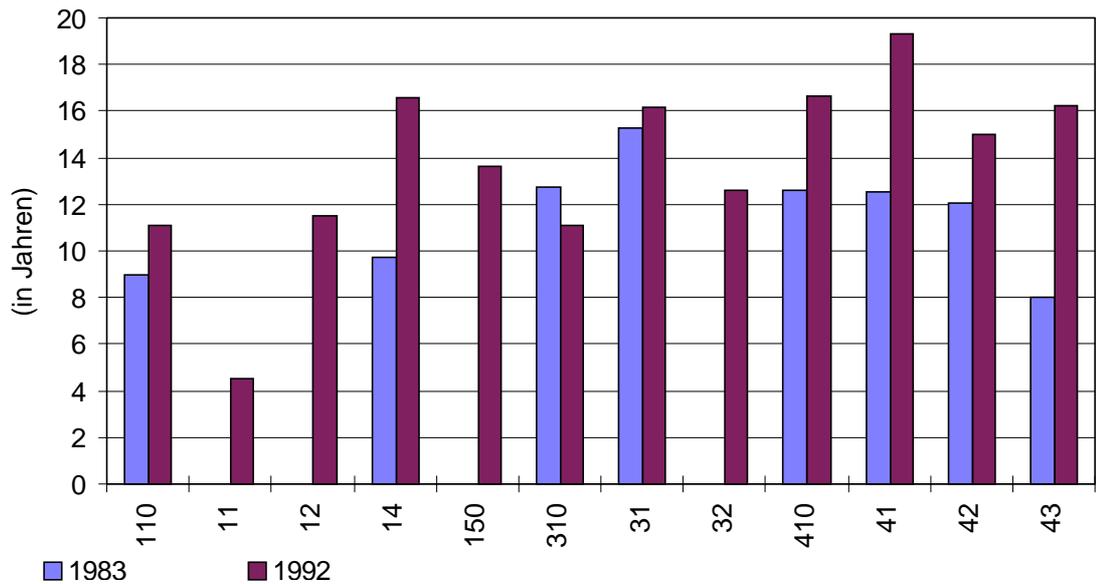
⁸ Werk 11 wird nicht in den Vergleich einbezogen, weil es erst nach 1983 eröffnet wurde und daher ohnehin völlig andere Beschäftigungsstrukturen aufweist.

Abbildung 10: Beschäftigungsstruktur nach Alter, 1983 and 1992



Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Abbildung 11: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, 1983 und 1992



Quelle: Angaben der Werke, eigene Berechnungen.

Allgemein kann man sagen, daß die Werke in Frankreich ein höheres Durchschnittsalter aufweisen, auch wenn Werk 41 in dieser Hinsicht ein extremes Beispiel darstellt. Generell gilt, daß bei massiven Abgängen ein Trend zum Einstellungsstopp besteht; in Frankreich kam dazu, daß bei Nutzung öffentlich geförderter Frühverrentung für einen bestimmten Zeitraum keine Neueinstellungen (außer in Ausnahmefällen) vorgenommen werden konnten. Auch dies führte zu einem nunmehr geringen Anteil an jungen Arbeitskräften. In Werk 42, das 1983 einen Anteil von fast 20 % bei den unter 25 jährigen auswies, ist dieser Anteil bis 1992 auf weniger als 5 % gesunken, bis 1994 sogar auf unter 1 %. Während der Anteil der über 55jährigen klein geblieben ist, weil die Älteren über die Frühverrentung das Werk verlassen haben, hat sich der Anteil der 35 bis 55jährigen von 40 % auf über 60 % erhöht, und damit auch das Durchschnittsalter des Beschäftigten von 36 auf 40 Jahre. Anders als in Deutschland bei Hersteller 110 und Werk 12, nahm in der französischen Fabrik die Betriebszugehörigkeit im gleichen Zeitraum in geringerem Ausmaß zu (+3 Jahre). Damit wird die Präferenz des französischen Unternehmens deutlich, die Beschäftigten mit der längsten Betriebszugehörigkeit zu entlassen. (Vgl. Abb. 10 und 11)

In Werk 31 des Unternehmens 310 in Großbritannien schließlich hat sich das Durchschnittsalter verringert, als Ergebnis der weitreichenden Restrukturierung der achtziger Jahre. Hier haben --ähnlich wie in Frankreich, jedoch in geringerem Umfang-- vor allem die Gruppen der ältesten und jüngsten Beschäftigten ihre Anteile verringert, jedoch haben ältere Arbeitnehmer, auch aufgrund fehlender vorteilhafter Frühverrentungsregelungen, wesentlich größere Chancen, weiter in Beschäftigung zu bleiben als in Frankreich. Daher ist das Durchschnittsalter, ungeachtet seiner Verringerung, immer noch fünf Jahre höher (45 Jahre) als im französischen Montagestandort 42 (vergl. Abbildung 9). Die Betriebszugehörigkeit hat sich im gleichen Zeitraum nur wenig erhöht-- ein Hinweis darauf, daß hauptsächlich Beschäftigte mit einer höheren Betriebszugehörigkeit das Werk verlassen.

Nach diesen Zahlen haben die französischen und britischen Werke unseres Samples eine weniger günstige Altersstruktur als deutsche Werke und die Abgänge haben das Durchschnittsalter und vor allem die Altersverteilung nicht dramatisch verbessert. In unserem Zusammenhang heißt das, daß ein zu niedrigerer Anteil junger Beschäftigter die Umsetzung flexibler Fertigungsformen erschwert, weil diese funktionell flexible, qualifizierte Arbeitskräfte benötigen, die auch immer weiterzubilden sein müssen, eine Qualität, die vor allem jüngeren, bereits qualifizierten Arbeitskräften zugesprochen wird.

Das Problem, das Personalmanagern und staatlichen Programmen mit der Frühverrentung entsteht, erinnert an 'Herkules und Hydra': Wenn sie die älteren Arbeitnehmer eines bestimmten Jahres über die Programme eingebaut haben, kommen bereits die nächsten Jahrgänge im Frühverrentungsalter (wenn diese Jahrgänge auch nicht immer gleich zahlreich sind) auf die Warteliste, so daß

die Programme wieder und wieder aufgelegt werden müssen. Ist ein "Kopf" erst abgeschlagen, wachsen neue nach. Dieser dauerhafte Einsatz der Maßnahme ist dann auch eine finanzielle Belastung für Unternehmensbilanzen und die öffentlichen Haushalte. Hinzu kommt, daß beim Abbau ausschließlich langjähriger Betriebsangehöriger auch der Verlust vieler extra-funktioneller und sozialer Qualifikationen (Pünktlichkeit, Arbeitsdisziplin) neben vielen technischen Fähigkeiten auftreten kann. Wird ausschließlich das Alter als der Grund eines Personalabbaus herangezogen, wird die Wichtigkeit solcher Art Qualifikationen negiert. Die Balance von Qualifikationen kann gefährdet sein. Daher können also auch für die Unternehmen selbst negative Nebeneffekte auftreten, selbst wenn Frühverrentung den Unternehmen zu (relativ) niedrigen Kosten "betriebsklima-verträgliche" Anpassungen erlaubt. Mit ihren hohen Lohnersatzleistungen werden sie jedoch von den Beschäftigten als Abgangsvariante bevorzugt, die auch von den (betrieblichen) Gewerkschaften unterstützt wird. Sie sind damit auch eine Möglichkeit, Betriebskultur und -frieden trotz massiven Beschäftigungsabbaus zu erhalten. Auch wenn der Einsatz von Frühverrentung selektiver gestaltet werden könnte, hat die Praxis gezeigt, daß solche Maßnahmen in den Betrieben schnell in eine Art Anspruchsrecht umgewandelt werden, das nachfolgenden Alterskohorten nicht einfach abgesprochen werden kann. Die Kontroverse um die Aufhebung der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik und der mit ihrer Abschaffung verbundene Vertrauensschutz (Aufrechterhaltung der Maßnahme für die zu einem Stichtag bereits 55jährigen und auch für bereits vereinbarte Verrentungen) haben gezeigt, welche Schwierigkeiten eine Beendigung dieser sozialen Abfederung der Entlassung von Älteren mit sich bringt.

Die Einführung von Maßnahmen wie der Altersteilzeit ist sicherlich *eine* Antwort auf diese Probleme. In Frankreich, wo diese Maßnahmen schon eine längere Zeit eingeführt worden sind, zeigt sich keine große Inanspruchnahme-- nur 20 Beschäftigte unseres französischen Unternehmens haben für eine 50%ige Arbeitszeit bei Aufrechterhaltung von 80 % der Löhne optiert. Auch die Möglichkeiten zu einer Teilzeitarbeit und -rente in Deutschland sind bisher wenig genutzt worden (Steffen, 1995). Diese Regelungen standen bislang in Konkurrenz mit der völligen Frühverrentung (und damit hohen Lohnersatzleistungen ohne Arbeitsleistung). Nach Abschaffung der Alternativen könnten einer Teilverrentung durchaus bessere Erfolgchancen zukommen.

In Frankreich und Deutschland werden vor allem altersbedingte Abgänge zu einem erheblichen Teil öffentlich finanziert. Auch wenn daneben die britischen Pakete bei Entlassungen eher klein geschnürt erscheinen, sind sie für britische "Abgänge" vorteilhafter als die niedrigeren Abfindungen bei "compulsory redundancies". Sie gelten auch als Signal, daß das Unternehmen bei Entlassungen wenigstens etwas Hilfe bereitstellt. Die aktive Beteiligung des Unternehmens bei Arbeitsuche nach Entlassungen ist ein zweites Signal in derselben Richtung, das sich positiv auf das Betriebsklima auswirken dürfte. Eine Beschäftigungssicherung (die nun zur weiteren Aufrechterhaltung dieses

Klimas dient) wurde in unseren Fallbeispielsunternehmen jedoch erst gewährt, nachdem die Beschäftigung dort bereits zum Großteil auf ein "schlankes" Maß abgebaut worden war. Sollten weitere Beschäftigungsanpassungen über freiwillige Abgänge mit Abfindungen allein nicht genügen, könnten in Zukunft Probleme auftreten.

5. Schlußfolgerungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Abfindungszahlungen bei Entlassungen und speziell die Frührente einen großen Beitrag zum Erhalt der Unternehmenskulturen geleistet haben. Doch sie sind teuer und haben keine aktive Komponente. Weder haben sie zu einer nachhaltigen Verbesserung der Struktur auf den betrieblichen Arbeitsmärkten geführt, also Probleme mit Alter, Qualifikation oder geschlechtlicher Segmentierung verringert, noch boten sie immer neue Beschäftigungsperspektiven für die Ausscheidenden. Für die im Laufe dieser Studie interviewten Personalmanager sind diese Instrumente jedoch wichtig für den Betriebsfrieden, und sie stellen eine Investition in die Zukunft schlanker Betriebe dar. Auch für ältere Arbeitnehmer sind die Maßnahmen, wie die Frühverrentung in Deutschland und Frankreich, wegen ihrer hohen Lohnersatzleistung attraktiv. Überdies gab es zwischen Unternehmen, Staat und Gewerkschaften einen Konsens, Abgänge über diese Kanäle durchzuführen. Dieser Konsens verhinderte auch, daß alternative Instrumente, die proaktiv auf die Probleme "alternde" betrieblicher Arbeitsmärkte eingehen (Rosenow und Naschold 1993; Naegele 1994), entworfen wurden.

Begrenzte Spielräume öffentlicher Budgets⁹, die demographische Entwicklung der Bevölkerung,¹⁰ und der Trend zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordern andere Optionen, etwa einen gleitenden Übergang in den Ruhestand oder aber die aktive Rekonversion entlassener Arbeitnehmer. Während die Dringlichkeit solcher alternativer Maßnahmen für den Staat und seine Renten- und Arbeitslosenversicherungen größer sind als für die Unternehmen, die trotz kostspieliger Maßnahmen wie Frühverrentung einer "ein für allemal" Lösung den Vorzug geben, könnten auch sie ein Interesse daran

⁹ die in Deutschland jüngst nach längerer Debatte zur Entscheidung der Abschaffung der Frührente geführt haben und diese durch eine neue Form der Altersteilzeit ersetzt haben. Sie sieht vor, daß ältere Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit auf die Hälfte reduzieren und damit Beschäftigung sichern, siebzig Prozent ihres Lohns oder Gehalts erhalten. Die Unternehmen können zur Finanzierung dieses Modells eine staatliche Leistung in Höhe von 20 % des Lohnes in Anspruch nehmen.

¹⁰ Zum Beispiel, die Nachkriegsgeneration, die zwischen 2000 und 2025 in die Rente übergehen wird, ist 30% zahlreicher (EU-Durchschnitt) als vorangegangene und folgende Generationen, sodaß in den nächsten Jahren mehr Ältere und weniger jüngere Arbeitnehmer zu erwarten sind, Europäische Kommission, 1995, S. 32. Zwischen 1990 und 2010 wird es in Deutschland 30 % weniger Personen der Altersgruppe 19-25 geben; ihre absolute Zahl wird bis 2030 um ca. 6 Millionen Personen sinken (Thon, 1995, S. 296).

haben, solche neuen Maßnahmen mitzuentwickeln. Obwohl sie mehr Anforderungen an die Organisationskraft der Betriebe stellen, können proaktive Maßnahmen sich langfristig für die Unternehmen auszahlen, erlauben sie doch den Erhalt bestimmter Fähigkeiten im Betrieb (wobei qualifizierte Ältere auch die Ausbildung junger Neueingestellter betreiben könnten) und tragen damit langfristig zu Wettbewerbsfähigkeit und gesunden Unternehmenskulturen bei. Die Arbeitsstrukturen der Zukunft, wie immer sie im einzelnen auch aussehen werden, werden sich nicht allein aus jungen "olympiareifen" Teammitgliedern zusammensetzen, sondern --nicht zuletzt wegen der demographischen Alterung -- werden auch von "Alten" geprägt sein. Diese haben einerseits einen wertvollen Erfahrungsschatz, andererseits erfordert ihr Verbleib im Unternehmen auch mehr organisatorische Anstrengungen von seiten des Managements. Wie S. Barkin schon 1971 schrieb, "Eine Veränderung der Arbeitsorganisation wird daher einen viel größeren Effekt auf den Arbeitsplatzverlust ausüben, als gemeinhin erwartet... ältere Menschen, die auf ihren Arbeitsplätzen bleiben, bringen weiterhin die Früchte ihrer hochentwickelten Erfahrung ein... (Barkin, 1971, S.12). Auch Barkhold, Frerichs und Naegele (1995) und Köchling (1995) schlagen eine Reorganisation der Arbeit (etwa die Einführung von Teamarbeit) und der Arbeitszeit vor, um die Erfordernisse älter werdender Erwerbstätiger und effizienter Produktionsprozesse miteinander abzustimmen. Die Abstimmung zwischen Organisationskultur und betrieblichem Arbeitsmarkt mit seiner tatsächlichen Beschäftigungsstruktur ist ebenso erforderlich, wie die Anerkennung der älteren Arbeitnehmer als eine wertvolle Ressource für diese neuen Organisationsstrukturen.

Gleichzeitig müssen auch Maßnahmen des sozialverträglichen Personalabbaus und stärker als bisher der aktiven Wiederbeschäftigung von entlassenen Arbeitnehmern weiterverfolgt werden. Ein Personalmanager brachte es auf den Punkt: "Wir reden viel über die Wiederverwertung von Autos und deren einzelnen Teilen, aber wir haben keine Recycling-Strategie für die Arbeiter, die entlassen worden sind". Eine proaktive interne Anpassung an gegebene Altersstrukturen, eine proaktive Wiederbeschäftigungspolitik von Entlassenen sollten ebenso zu den notwendigen Elementen eines zukünftigen Human Resource Managements und zukünftiger Arbeitsorganisation zählen wie die Anwerbung junger, leistungs- und lernbereiter Arbeiter für hochproduktive Teamarbeit.

6. Literatur

- Andreasen, L.E. et al. (Hg.) (1995) *Europe's Next Step, Organisational Innovation, Competition and Employment*, Ilford
- Auer, P. (Hg.) (1991): *Workforce Adjustment Patterns*, European Commissions, Brussels
- Auer, P. (1995): *Lean Production: The Micro-Macro Dimension, Employment and the Welfare State* in: Sandberg, A. *Enriching Production*, S. 437-459.
- Auer, P. and Riegler, C. (1990) *Post-Taylorism. The Enterprise as a place of Learning Organisational Change*. Wissenschaftszentrum Berlin, Arbeitsmiljöfonden, Stockholm.
- Barkhold, C., Frerichs, F. and Naegele, G. (1995): *Altersübergreifende Qualifizierung—eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 3/ 1995, S. 425- 436
- Barkin, S. (1971): *Retraining and Job Redesign: Positive approaches to the continued employment of older persons*. In:
- Berggren, Ch. (1991): *Von Ford zu Volvo, Automobilherstellung in Schweden*, Springer, Berlin
- Büchtemann, Ch. (1993) (Hg.): *Employment security and labor markets: assumptions, international evidence and theoretical implications*, ILR Press, Ithaca, N.Y.
- Büchtemann, Ch. (1996): *Employment Protection Regimes* in: G. Schmid, O'Reilly J., Schömann, K., (ed) *International Handbook on Labour Market Policy Evaluation*.
- Coriat, B. (1995) *Organisational Routines and Competitiveness in the Auto Industry: The Case of Peugeot SA*, in: Andreasen et al. op.cit.
- EIRR (European Industrial Relations Review) Nr. 261, October (1995)
- European Commission (1995): *The demographic situation in the European union*, DGV-COM (94) 595, Brussels-Luxembourg
- Köchling, A. (1995): *Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen - Anforderungen an die Zukunft*. in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 3/ 1995, S. 437- 453
- Mosley, H. (1994): *Employment Protection in EC states*. In: Schmid, G. (Hg.) (1994): *Labor Market Institutions in Europe*, M.E. Sharpe, Armonk, N.Y., S. 59-82.
- Naegele, G. (1994): *Demographische und strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt - Neue Herausforderungen an berufliche Fort- und Weiterbildung*, in:
- Voelken, L., Gösken, E. and Pfarr, M. (1994): *Gerontologische Bildungsarbeit. Neue Ansätze und Modelle*, Hannover, S. 131-150
- Schmid, G. (Hg.) (1994): *Labor Market Institutions in Europe*, M.E. Sharpe, Armonk, N.Y., 291 S.
- Sandberg, A. (Hg.) (1995): *Enriching Production*, Aldershot, Avebury
- Mosley, H., Kruppe, T. and Speckesser, S. (1995): *Flexible Adjustment through Short-time work: A Comparison of France, Germany, Italy and Spain*, Discussion Paper FS I 95-205, 49 S., Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- White, M. (1983): *Long-Term Unemployment and Labour Markets*, Report 622, Policy Studies Institute, London

- Rosenow, J., Naschold, F. (1993): Ältere Arbeitnehmer: Produktivitätspotential oder personalwirtschaftliche Dispositionsmasse?, in: Sozialer Fortschritt Vol. 42 (1993), H. 6-7, S. 142- 152
- Steffen, J. (1995): Trend zum Vorruhestand? Die Debatte um die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit und die Pläne der Regierung zum weiteren Sozialabbau, Arbeiterkammer Bremen
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken, Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W., Sydow, J., Managementforschung 3, de Gruyter, Berlin, S. 309-354
- Thelen, K. (1991): Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany, Cornell University Press, Ithaca
- Thon, M. (1995): Demographische Aspekte der Arbeitsmarktentwicklung, die Alterung des Erwerbspersonenpotentials. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/ 1995, S. 290- 299
- Turner, L., Auer, P. (1996): A Diversity of New Organization. Human-Centered, Lean, and In-Between. In: Industrielle Beziehungen, 1. Jg. Heft 1. S. 39-61