

Gernot Mühge: „**New Dimensions. Grenzen der funktionalen Äquivalenz von interner und externer Flexibilisierung.**“ (BOPS-Projekt)

### **Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 8. November 2011, Duisburg**

Der Vortrag „New Dimensions“ bildet den Versuch, die bekannte Typologie betrieblicher Flexibilität mit ihren „klassischen“ Dimensionen intern–extern und funktional–numerisch kritisch zu diskutieren und durch eine dreidimensionales Schema zu ersetzen. Ziel ist es, funktionale Äquivalenzen von Flexibilitätsinstrumenten präziser abzubilden und in die Debatte um Flexibilität und Sicherheit auf Arbeitsmärkten einzubringen.

In der einschlägigen Literatur hat sich, eingeführt durch Atkinson (1984) die Unterscheidung von funktionaler und numerischer Flexibilität durchgesetzt. Ausgangspunkt des Vortrags ist zum einen fehlende Abbildung funktionale Äquivalenz innerhalb der klassischen Vier-Felder-Tabelle; zum anderen, dass Instrumente personeller Flexibilität in Betrieben immer sowohl eine funktionale-qualitative als auch eine numerische-quantitative Komponente besitzen.

Neben der Unterscheidung Flexibilitätsinstrumenten auf einer Skala von intern zu extern schlägt der Vortrag zwei weitere Dimensionen vor:

- Zur Unterscheidung von Flexibilitätsinstrumenten ist aus betrieblicher Perspektive die *Schwankungsdauer* der Anpassung entscheidend: Geht es um kurzfristigen Anpassungen des Arbeitsvolumens von wenigen Stunden, die etwa über Überstunden oder ein Arbeitszeitkonto abgebildet werden können, oder um langfristige Schwankungen von Tagen, Wochen, oder Monaten, wie es etwa bei saisonalen Zyklen der Fall ist, oder schließlich um dauerhaften Veränderungen des Arbeitsaufkommens durch Wachstum oder Schrumpfung des Unternehmens?
- Schwankungsdauern allein reichen nicht aus, um die Zusammenhänge zwischen den Flexibilitätsinstrumenten hinreichend zu erklären. Die Möglichkeiten sich gegenseitig zu ersetzen, werden auch durch die Anpassungsleistung der Instrumente in Bezug auf das Arbeitsvolumen bestimmt. Fällt zum Beispiel bei einer Betriebschließung das gesamte Arbeitsvolumen dauerhaft weg, sind betriebsbedingte Kündigungen unumgänglich; eine Verkürzung der Regelarbeitszeit kann nicht an ihre Stelle treten, da sie Anpassungen nur innerhalb enger quantitative Grenzen erlaubt. Aus diesem Grund wird als weitere Dimension die *Reichweite von Flexibilitätsinstrumenten in Relation zum Arbeitsvolumen* eingeführt.

Das so entwickelte Schema zeigt, dass Instrumente der internen Flexibilisierung auch im Vorfeld dauerhafter und umfassender Veränderungen bzw. Anpassungen eine wichtige Puffer- und Entlastungswirkung entfalten können. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass (interne) Flexibilitätsinstrumente wie Arbeitszeitkonten oder konjunkturelle Kurzarbeit bei krisenhaften Einbrüchen dazu in der Lage sind, Entlassungen aufzuschieben bzw. – in Abhängigkeit vom weiteren Krisenverlauf – auch zu verhindern. Beschäftigten sind in den Unternehmen am besten aufgehoben, die ihr internes Flexibilitätspotential umfassend ausschöpfen können und über eine möglichst breite Vielfalt an internen Flexibilitätsmöglichkeiten und -kanälen verfügen.

In bestimmten Fällen stellt sich die Frage nach internen Alternativen zu Entlassungen nicht, so etwa bei strukturellen Schrumpfungprozessen oder Unternehmensschließungen. Im Fall von dauerhaften und umfassenden Anpassungen existiert eine Lücke, in der eine funktionale Äquivalente zum Personalabbau fehlt. Aus diesem Grund dürfen die Diskussion um die Weiterentwicklung von innovativen Flexibilitätsinstrumenten nicht an der Schwelle zur externen Flexibilität halt machen, wie es in der Diskussion um Flexicurity und der dort geführten Kontroverse um Beschäftigungs- versus Arbeitsplatzsicherheit in der Regel geschieht. Die Forderung, Unternehmen sollten „Formen der internen

Flexibilität denen der externen vorziehen“ impliziert eine Polarisierung zwischen einer vermeintlich „guten“ internen und einer „schlechten“ externen Flexibilisierung. Ihr liegt die fälschliche Annahme einer unbegrenzten Reichweite von internen Flexibilitätsinstrumenten zugrunde, mit der externe Anpassungsmaßnahmen in jedem Fall ersetzbar wären.