

Winfried Heidemann

Flexicurity durch betriebliche Vereinbarungen: Basis für Innovationen

Kongress „Menschen machen Innovationen“

Strategieworkshop 1 „Innovation und Mitbestimmung“, 06.04.2005

1. Voraussetzung für Innovationen: Flexicurity

Gemeinhin wird als Voraussetzung für die Erzeugung und Umsetzung von Innovationen in Produkten und Dienstleistungen die Steigerung der Flexibilität betrieblicher Rahmenbedingungen und Abläufe genannt. Ebenso brauchen Innovationen aber auch einen Hintergrund an Sicherheit, um akzeptiert und verstetigt zu werden.

Einem vorherrschenden Verständnis von Flexicurity zufolge geht es bei Flexibilisierung um Arbeitsmärkte, Beschäftigungsverhältnisse und betriebliche Strukturen; von daher wird Flexibilität häufig gleichgesetzt mit Deregulierung und Abbau sozialen Schutzes. Sicherheit wird in diesem Verständnis auf die Absicherung von Beschäftigten durch die übergreifenden Systeme der sozialen Sicherung (Sozialversicherung, Arbeitsmarktpolitik, Tarifpolitik, Qualifizierungspolitik) bezogen. Die externen Sicherungssysteme stellen hiernach die sozialen Arrangements dar, die es den Menschen als Wissensträgern ermöglichen, sich an Erzeugung und Umsetzung von Innovationen zu beteiligen und den damit verbundenen Wandel zu akzeptieren.

2. Flexicurity im Betrieb

In einem betriebsbezogenen Verständnis meint Flexicurity hingegen Flexibilität und Sicherheit beider Seiten: der Organisation des Betriebes und der Beschäftigten. Sie stellt hiernach einen Rahmen für Innovationen in Betrieben und Unternehmen dar.

Beschäftigte sind nicht nur an Sicherheit (Beschäftigung, Lebensplanung), sondern auch an persönlicher Flexibilität (Zeit, Entscheidungen) interessiert. Ebenso benötigen Betriebe und Unternehmen neben Flexibilität (Anpassung an Märkte und Technologien) auch Sicherheit (Ressourcen bei Produktion und Dienstleistungen, Streben nach Bestandserhalt).

Nach diesem Ansatz ist Flexicurity auch im betrieblichen Regulierungssystem zu verwirklichen. Dies kann am Beispiel von betrieblichen Vereinbarungen zwischen Betriebsräten und Management gezeigt werden, die wir in der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet haben.

Allerdings nutzen betriebliche Regelungen oftmals auch Regelungen der übergreifenden gesellschaftlichen Sicherungssysteme; diese sind also - in unterschiedlichem Ausmaß - Voraussetzung für die Verwirklichung von Flexicurity im Betrieb.

3. Erwartungen der betrieblichen Akteure

Ganz allgemein gesprochen besteht Flexibilität darin, Handlungsoptionen oder Handlungsalternativen zu haben, also Verhalten und Handeln variieren zu können. Ziel ist es, auf wechselnde Bedingungen und Anforderungen reagieren zu können. Sicherheit bezeichnet demgegenüber die Erwartungen der Akteure auf ein gegenseitig berechenbares und nicht ständig wechselndes Verhalten.

Mit Flexibilität und Sicherheit streben die Akteure die Verbesserung ihrer Situation, zumindest aber den Schutz vor Verschlechterungen an. Flexibilität und Sicherheit haben eine zeitliche Dimension

(Beispiel: Arbeitszeit), eine sachliche Dimension (Beispiel: Arbeitsorganisation) und eine finanzielle Dimension (Beispiel: Arbeitsentgelt).

Die Sicherheitsinteressen der Beschäftigten bestehen in persönlicher Planungssicherheit, Einkommenssicherheit und Beschäftigungssicherheit, ihre Flexibilitätsinteressen beziehen sich auf Zeitsouveränität, eigene Entscheidungsmöglichkeiten und Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb und am Arbeitsmarkt.

Sicherheitsinteressen von Betrieben und Unternehmen bestehen in der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, in der Sicherheit des Zugriffs auf (interne) Ressourcen und in einer allgemeinen Bestandssicherung des Unternehmens. Ihre Flexibilitätsinteressen richten sich auf die Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen in der Unternehmensumwelt, auf Märkten und in Technologien sowie auf ihre internen Strukturen und Abläufe.

Konflikte infolge der unterschiedlich gelagerten Interessen an Flexibilität und Sicherheit bestehen im Kern darin, wer die Verfügungsmacht über die Flexibilität hat. So ist die Erwartung an Beschäftigte, bei der Arbeitszeit flexibel zu sein, nicht gleichbedeutend mit ihrem Wunsch, die Arbeitszeit flexibel an ihre persönlichen Wünsche anzupassen. Die Akzeptanz von Flexibilisierung hängt also in hohem Maße davon ab, wer über die Möglichkeit flexiblen Handelns verfügt und welche Kompensationen diejenigen erhalten, die nicht über eigene Flexibilitätsmöglichkeiten verfügen.

An drei Handlungsfeldern soll dies mit Beispielen aus betrieblichen Vereinbarungen illustriert werden: Interne Arbeitsmärkte, Outsourcing und Lebenslanges Lernen. Dabei werden jeweils die Flexibilitäts- und Sicherheitselemente beider Seiten und die Probleme benannt, für die Lösungen in Vereinbarungen gefunden werden können.

4. Beispiel: Interne Arbeitsmärkte

Interne betriebliche (und unternehmensweite) Arbeitsmärkte ermöglichen den Ausgleich qualitativer und quantitativer Personalüberhänge und -bedarfe und fördern flexiblen Personaleinsatz, Arbeitsplatzwechsel, berufliche Weiterbildung und persönlich-berufliche Entwicklung. Sie verbinden die Flexibilität des Personaleinsatzes mit der Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses.

Flexibilitätselemente dieses Konzeptes bestehen für das Unternehmen in der Flexibilisierung des Personaleinsatzes, im Ausgleich von Personalüberhängen und in einem flexiblen Zugriff auf personelle Ressourcen. Dabei werden an die Beschäftigten Flexibilitätserwartungen gerichtet.

Sicherheit haben die Beschäftigte in Gestalt von Beschäftigungssicherheit und in der Steigerung von Beschäftigungsfähigkeit. Sicherheitsmerkmale für das Unternehmen sind in der Ressourcensicherheit zu sehen: Durch Pflege und Entwicklung der eigenen personellen Ressourcen kann es verlässlich auf sie zurückgreifen.

Zu lösende Probleme sind das Verhältnis von Stammebelegschaften und Randbelegschaften und die Durchlässigkeit zwischen den internen und den externen Arbeitsmärkten.

5. Beispiel: Outsourcing

Unternehmensstrategien des Outsourcing wollen die Leistungen des Unternehmens auf die Kernaufgaben und Kernkompetenzen reduzieren. Aufgaben, die diesen vorgelagert, nachgelagert oder angelagert sind, werden durch Fremdvergaben ausgegliedert.

Flexibilitätselemente sind hier eine mögliche Flexibilisierung der Leistungserbringung und – damit verbunden – die Abwälzung des Risikos von Nachfrageschwankungen auf die Lieferanten oder Dienstleister. Demgegenüber bestehen Sicherheitsmerkmale in einer Stabilisierung des Ressourceneinsatzes (insbesondere des Personals). Betriebliche Vereinbarungen zum Verfahren und zu Kriterien für die Vergabe von Leistungen nach außen (oder auch für ihre Rückholung) können

zusätzliche Sicherheit schaffen - nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für das Unternehmen.

Unter dem Gesichtspunkt der Verbindung von Flexibilität und Sicherheit besteht Gestaltungsbedarf in den Lieferanten- und Dienstleistungsbeziehungen (Problematik der Schnittstellen), im Erhalt des betrieblichen Know-how und in der Sicherheit für die Beschäftigten, deren Arbeitsplätze entfallen.

6. Beispiel: Lebenslanges Lernen

Die Notwendigkeit Lebenslangen Lernens schlägt sich auch in Managementkonzeptionen nieder. Lebenslanges Lernen soll die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen angesichts der schnellen Veränderungen von Technologie, Arbeitsorganisationen und Märkten verbessern und zugleich die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen erhöhen.

Flexibilitätselemente bestehen in einer Flexibilisierung der betrieblichen Lernarrangements (die nicht mehr allein auf traditionelle Formen der Weiterbildung in Kursen und Seminaren setzen, sondern auf Lernen „just in time“ und „just in place“) und in einem Personaleinsatz, der auf passend qualifizierte Beschäftigte zurückgreifen kann. Durch Lebenslanges Lernen können die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, andere berufliche Optionen wahrzunehmen.

Sicherheitsmerkmale bestehen für den Betrieb in einer Verbesserung der Bedingungen für die Leistungserstellung und in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Für die Beschäftigten bedeutet die Erhöhung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit einen Zuwachs an Sicherheit im Lebensverlauf.

Gestaltungsbedarf besteht in den betrieblichen Bedingungen für Lernen (lernfreundliche Arbeitsorganisation, Zugang zu Lernmöglichkeiten) und in der Transferierbarkeit betrieblicher Lernergebnisse (Verwendbarkeit auf Arbeitsplätzen in anderen Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt). Deutlich sind hier die Schnittstellen zu externen Sicherungssystemen: Lebenslanges Lernen kann nicht allein der Betrieb sicherstellen, sondern hierzu bedarf es auch der Regelungen des Bildungssystems (Zugang zu Weiterbildung, Regeln für Bewertung, Anerkennung und Übertragbarkeit von Qualifikationen).

7. Flexibilität und Sicherheit: Komplementarität

Flexibilität und Sicherheit stehen in einem Verhältnis der Komplementarität zueinander. Die angeführten Beispiele zeigen, dass Flexibilität und Sicherheit aufeinander bezogen und nur in Grenzen austauschbar sind: Flexibilität ist nicht ohne Sicherheit zu haben – Sicherheit ist angesichts sozialen und wirtschaftlichen Wandels auf Dauer nicht ohne Flexibilität zu erreichen – Flexibilität und Sicherheit können sich gegenseitig verstärken. Flexibilitätserwartungen an die Beschäftigten bedürfen der Flankierung durch Sicherheit, Flexibilität des Betriebes bedarf sicherer Verhaltenserwartungen. Unternehmen können durch Flexibilisierung von Organisation und Abläufen ihren Bestand am Markt sichern. Für die Beschäftigten stellen sich der zunehmender Differenzierung und Individualisierung ihrer Interessen und Wertorientierungen andere Probleme: Flexibilität (etwa bei der Arbeitszeit) wird von den einen als Sicherheit (etwa im Hinblick auf die Verfolgung familiärer Bedürfnisse) aufgefasst, von anderen als Unsicherheit der Tages- oder Wochenplanung. Doch kann eine Erhöhung der Flexibilität auch für Beschäftigte zu mehr Sicherheit führen – besonders deutlich wird das am Beispiel des Lebenslangen Lernens.

Die Beispiele zeigen, dass auf betrieblicher Ebene Flexibilität und Sicherheit durch Vereinbarungen in ein Verhältnis gebracht werden können, in dem beide Seiten gewinnen (win-win-Situation).

Eine bewusste betriebliche Flexurity-Strategie kann also eine doppelte Innovationsrolle wahrnehmen: Sie kann durch die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit zu Innovationen des Unternehmens beitragen und zugleich stellt sie eine institutionelle Innovation im Verhältnis der betrieblichen Akteure zueinander dar.