

Diplomarbeit

Thema:

**Vergleich der Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen
aus Frankreich und Deutschland**

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines
Diplom-Verwaltungswissenschaftlers an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der
Universität Konstanz

Vorgelegt von:

Sophie Masson

E-Mail: sophie_massonbelaidi@yahoo.fr

Gutachter:

1. Prof. Dr. Wilhelm Hofmann

2. Prof. Wolfgang Seibel

Konstanz, April 2004

Vorwort

Durch diese Diplomarbeit wird für mich ein Traum in Erfüllung gehen. Seit zehn Jahren träume ich davon sowohl im französische wie im deutsche Bildungssysteme diplomiert zu sein. Beide Studien und Abschlüsse hatten ihre Schwierigkeiten, insbesondere der deutsche. Für das Hauptstudium brauchte ich fünf lange Jahren. Dieser Wunsch hat mir geholfen, nie aufzugeben.

Je dédie ce mémoire à mon mari, qui a accepté de venir en Allemagne pour que je finisse mon diplôme, qui m'a soutenue, même lorsque mes études se sont considérablement allongées. Merci.

Ein herzliches Dankschön an allen, die mir auf irgendeine Weise geholfen haben (Pretest, sprachliche Korrektur...): Boubakeur, Yannis, Hélène, Papa, Mammam, Eric, Pascal, Iris, Sophie, Bettina, Annette, Peter, Moni, Natalia, Oni ...

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis.....	1
Abkürzungsverzeichnis	2
1. Einleitung.....	3
1.1. Problemstellung	3
1.2. Zielsetzung.....	4
1.3. Vorgehen.....	4
1.4. Vorbemerkung	5
2. Die Definition von mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Frankreich.....	6
2.1. Die KMU (kleine und mittelständische Unternehmen).....	6
2.1.1. Definition	6
2.1.2. Die Rolle des Mittelstands	7
2.2. Die PME (petite et moyenne entreprises)	9
2.2.1. Definition	9
2.2.2. Die Rolle des Mittelstands	10
3. Die deutsche und französische Umwelt.....	12
3.1. Die Unterschiede im Management	12
3.1.1. Das Management in den mittelständischen Unternehmen	12
3.1.2. Kultureller Vergleich im Personalmanagement	15
3.2. Die rechtlichen Unterschiede	19
3.2.1. Le droit du travail	19
3.2.2. Arbeitsrecht	21
4. Die Flexibilisierung.....	23
4.1. Das Konzept	23
4.1.1. Definition	23
4.1.2. Bedarf an Flexibilisierung.....	25
4.2. Flexibilisierungstypen	27
4.2.1. Arbeitszeitflexibilisierung	27
4.2.2. Die anderen Formen	28

5. Die Untersuchungsmethode	30
5.1. Die Entscheidungstheorie.....	30
5.1.1. Definition	30
5.1.2. Funktion der Entscheidungstheorie.....	31
5.2. Entscheidungsmodell.....	32
5.2.1. Die Grundstruktur	32
5.2.2. Das angewandte Modell.....	34
6. Die Operationalisierung	39
6.1. Auswahl von mittelständischen Unternehmen in Frankreich (CCI, <i>Chambre de commerce et d'industrie</i>, aus Colmar Centre-Alsace) und Deutschland (IHK, Industrie- und Handelskammer, aus Freiburg im Breisgau Oberrhein).....	39
6.1.1. Verfahren.....	39
6.1.2. Darstellung der Regionen.....	41
6.2. Fragebogenkonzeptionen	44
6.2.1. Konstruktion.....	44
6.2.2. Pretest	45
6.2.3. Vorgehensweise	46
7. Ergebnisse.....	48
7.1. Empirische Befunde	48
7.1.1. Rücklaufquote	48
7.1.2. Unternehmenscharakteristika	49
7.2. Erste Interpretationen.....	56
7.2.1. Allgemeines.....	56
7.2.2. Die wirtschaftliche Selbsteinschätzung.....	57
8. Analyse.....	61
8.1. Stand der Forschung	61
8.1.1. Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen.....	61
8.1.2. Interkulturelles Management.....	62
8.2. Ergebnismatrizen.....	63
8.2.1. Arbeitsflexibilisierungstypen	63
8.2.2. Effizienz der Flexibilisierung.....	65
8.2.3. Erwartungen bezüglich der Flexibilisierung	68

9. Bewertung.....	70
9.1. Quantitativen Bewertungen.....	70
9.1.1. Ersten Schlussfolgerungen	70
9.1.2. Zusammenhangsanalyse.....	72
9.2. Qualitative Bewertungen	74
9.2.1. Flexibilisierungsbeitrag.....	74
9.2.2. Inhaltliche Veränderungen?	76
10.Zusammenfassung und Ausblick.....	78
10.1. Zusammenfassung	78
10.2. Ausblick	79
Eidesstattliche Erklärung.....	80
Literaturverzeichnis	81
Anhang.....	84
Anhang 1: Der Fragebogen auf deutsch.....	84
Anhang 2 Der Fragebogen auf französisch: le questionnaire	87
Anhang 3: Die mittelständischen deutschen Unternehmen aus Oberrhein.....	90
Anhang 4: Die mittelständischen französischen Unternehmen aus Centre-Alsace	91
Anhang 5: Chi-quadrat Unabhängigkeitstest.....	92

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifizierung von Unternehmen in Deutschland	Seite 6
Abbildung 2: Alter der Mittelstand in der EU.....	Seite 8
Abbildung 3: Klassifizierung von Unternehmen in Frankreich.....	Seite 9
Abbildung 4: Verschiedene Einflussfaktoren der Arbeitsgestaltung.....	Seite 24
Abbildung 5: Ergebnismatrixmuster 1. Arbeitsflexibilisierungstypen.....	Seite 35
Abbildung 6: Ergebnismatrixmuster 2. Effizienz der Arbeitsflexibilisierungstypen	Seite 36
Abbildung 7: Ergebnismatrixmuster 3. Erwartungen gegenüber Arbeitsflexibilisierung	Seite 37
Abbildung 8: Lokalisierung von Centre-Alsace und Oberrhein.....	Seite 42
Abbildung 9: Abgrenzung von Centre-Alsace und Oberrhein.....	Seite 43
Abbildung 10: Die Arbeitsflexibilisierungstypen in Deutschland.....	Seite 50
Abbildung 11: Die Arbeitsflexibilisierungstypen in Frankreich.....	Seite 51
Abbildung 12: Erwartungen bezüglich der Flexibilisierung	Seite 52
Abbildung 13: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag.....	Seite 53
Abbildung 14: Arbeitsflexibilisierungsbeiträge im Detail.....	Seite 54
Abbildung 15: Allgemeine Situation.....	Seite 57
Abbildung 16: Rentabilität.....	Seite 58
Abbildung 17: Produktionsmenge.....	Seite 59
Abbildung 18: Ergebnismatrix 1. Arbeitsflexibilisierungstypen.....	Seite 64
Abbildung 19: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag in Deutschland.....	Seite 65
Abbildung 20: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag in Frankreich.....	Seite 66
Abbildung 21: Ergebnismatrix 2: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag.....	Seite 67
Abbildung 22: Ergebnismatrix3. Erwartungen gegenüber Arbeitsflexibilisierungstypen	Seite 69

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BeschFG	Gesetz über arbeitsrechtlichen Vorschriften zur Beschäftigungsförderung
CCI	<i>Chambre de Commerce et d'Industrie</i>
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
IHK	Industrie- und Handelskammer
INSEE	<i>Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques</i>
KMU	Klein und mittelständische Unternehmen
MDC	<i>Mouvement Des Citoyens</i>
PME	<i>Petite et Moyenne Entreprises</i>
PRG	<i>Parti radical de gauche</i>
PS	<i>Parti Socialiste</i>
UDF	<i>Union pour la Démocratie Française</i>
UMP	<i>Union pour un Mouvement Populaire</i>

Alle anderen Abkürzungen entsprechen den offiziellen Abkürzungen des DUDENS.

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Das heutige marktwirtschaftliche System ist durch eine zunehmende Dynamik, Wettbewerbsintensität, Komplexität und Diskontinuität gekennzeichnet. Alle Unternehmen müssen zurzeit immer anpassungsfähiger sein, weil die Anforderungen in einer sich schnell ändernden Umwelt stark gestiegen sind. Diese Erfordernisse können durch Faktoren wie die Veränderung in der Technologie, die Dominanz der Käufermärkte, den verschärften Wettbewerb innerhalb des EU-Binnenmarktes und die steigende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft erklärt werden. Für die mittelständischen Unternehmen bedeutet diese Anpassungsfähigkeit oft das Überleben, denn sie müssen stark differenzierten Markterfordernissen nachkommen.

Eine der Hilfsfaktoren für Anpassungsfähigkeit ist die Flexibilität, welche sich als die Fähigkeit eines Betriebes, erforderliche Modifikationen für bessere Umwelanpassung zu realisieren, versteht. Hierfür können die mittelständischen Unternehmen Flexibilisierungsmaßnahmen implementieren, da die Flexibilisierung die „Anpassung der Organisation des betrieblichen Arbeitssystems an veränderte Umweltbedingungen“ (Graf, 2000, S. 31) ist. Die Flexibilisierung kann in vielen Bereichen implementiert werden. Dieser Aufsatz konzentriert sich auf die Flexibilisierung der Arbeit. Die Arbeit ist aus ökonomischer Sicht ein Produktionsfaktor, der hauptsächlich durch menschliche Interventionen ausgeführt wird. Die menschlichen Ressourcen stellen nämlich das aktuell wichtigste Angleichungspotential dar.

Die Arbeitsflexibilisierungstypen können kategorisiert werden, und zwar insbesondere in Zeitflexibilisierung (z.B. Schichtarbeit, Gleitzeit) und Aufgabenflexibilisierung (z.B. Job Rotation, Job Enlargement). Um die Arbeitsflexibilisierung beurteilen zu können, sind die produktiven Unternehmungen, d.h. die die Waren herstellen, am bestens geeignet. Denn so sind die Fluktuationen messbar (zum Beispiel Steigerung oder Minimierung der Erstellungskosten). Die Wahl eines Arbeitsflexibilisierungstyps stellt eine bedeutsame Managemententscheidung dar, da sie Konsequenzen für die Produktivität hat. Sie bestimmt nämlich die Möglichkeit, die Kosten zu minimieren oder den Umsatz zu steigern.

Diese Tatsache betrifft alle europäischen Länder, darunter die Nachbarländer Deutschland und Frankreich. Nach mehr als 10 Jahren Binnenmarkt ist es von Interesse die Lage der Arbeitsflexibilisierung zu untersuchen, was auch Thema für andere Untersuchungen vor

einigen Jahren geworden ist, und sie in zwei nahe liegenden Regionen (Oberrhein in Deutschland und Centre-Alsace in Frankreich) zu vergleichen. Der Mittelstand ist dafür besonders interessant, weil er bislang wenig erforscht worden ist (obwohl ihm eine bedeutsame Rolle für die gesamte Wirtschaft zukommt).

Konkret wird hier die Fragestellung auf die Konsequenzen der Arbeitsflexibilisierung in den französischen bzw. deutschen mittelständischen Unternehmen untersucht. Denn alle Änderungen in einem Betrieb haben vorwiegend den Zweck, sich an die Voraussetzungen der Umwelt anzugleichen. Da es sich in dieser Arbeit um einen Vergleich zwischen zwei Regionen aus Frankreich und Deutschland handelt, wird die Forschungsfrage bestimmen, welche Bedeutung die Unterschiede in Sachen Arbeitsflexibilisierung zwischen den beiden Gebieten haben. Bei dieser Forschungsfrage wird die folgende Hypothese überprüft: Die Kultur hat einen besonderen Einfluss auf die Wirtschaft, der sich insbesondere in Managemententscheidungen, und folgend in der Arbeitsflexibilisierung von mittelständischen Unternehmen widerspiegelt.

1.2. Zielsetzung

Die Einführung von Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen soll gewährleisten, dass die mittelständischen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, d.h. die Kosten für die Produktion am niedrigsten sind. Die Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen sollen also zur Kostenminimierung oder zu Umsatzsteigerung führen. Eine Kostenminimierung oder eine Umsatzsteigerung ist messbar, was erlaubt, die Konsequenzen der Arbeitsflexibilisierung je nach Land zu analysieren und dann zu vergleichen.

Es ist zu zeigen, ob Arbeitsflexibilisierung zur gleichen Kostenminimierung oder Umsatzsteigerung in Deutschland und Frankreich geführt hat, um sie anschließend zu vergleichen.

1.3. Vorgehen

Um diese Fragen zu beantworten, wird diese Arbeit auf der Entscheidungstheorie basieren. Bevor es allerdings zu der Operationalisierung kommen kann, sind bestimmte Konzepte zu erläutern. Die folgende Arbeit gliedert sich in zehn Teile.

Der Mittelstand soll zuerst definiert werden, da dieser Begriff ein sehr breites Feld umfasst. Es existiert eine Vielzahl von Darstellungen und Abgrenzungen des Mittelstandes. Außerdem gibt es Unterschiede je nach Land. Die Bedeutung des Mittelstands für die beiden Länder wird im Anschluss dargestellt. Dem ist der zweite Teil gewidmet.

Folgend im dritten Teil wird das Management im Mittelstand, sowie in den wesentlichen Umweltunterschieden in Sache Management und Rechtssysteme für Frankreich und Deutschland spezifiziert.

Der vierte Teil schildert die Flexibilisierungsmöglichkeiten nach einer begrifflichen Abgrenzung. Es werden nun die passenden Arbeitsflexibilisierungstypen für Produktionsbetriebe analysiert und ihre potentiellen Vorteile demonstriert.

Im fünften Abschnitt wird die Untersuchungsmethode vorgestellt. Die Entscheidungstheorie wird die Grundlage darstellen und das gewählte und angewandete Entscheidungsmodell wird erläutert.

Im sechsten Abschnitt wird die Operationalisierung geschildert. Dabei wird zunächst das bestehende und gewählte Untersuchungsmaterial gerechtfertigt, bevor die Ziele vertieft werden. Die Methodik, insbesondere der Fragebogen, wird anschließend vorgestellt.

Im siebten Abschnitt sind die Ergebnisse der Untersuchung zu finden. Die ersten empirischen Befunde werden beschrieben und einige Elemente interpretiert.

Der achte Abschnitt dient – nach einem Blick in den Stand der Forschung über dieses Thema - der Analyse, insbesondere der Arbeitsflexibilisierungstypen, ihrer Effizienz und der Erwartungen, die sie geschaffen haben.

In neunten Abschnitt bekommt die Analyse eine Bewertung, wobei die Hypothese und das Ziel anhand Chi-Quadrat Unabhängigkeitstest überprüft werden, bevor zuletzt eine qualitative Bewertung durchgeführt wird, so dass Erklärungen geschildert sein werden.

Abschließend im letzten und zehnten Abschnitt sind eine Zusammenfassung und ein Ausblick auf die zukünftigen Herausforderungen des Mittelstandes zu finden

1.4. Vorbemerkung

Es handelt sich hier um eine beschränkte empirische Untersuchung von produktiven mittelständischen Unternehmen für die Regionen Oberrhein (Deutschland) und Centre-Alsace (Frankreich). Daher sind Schlussfolgerungen und Rückschlüssen aus dieser Arbeit auf die generelle Situation des Mittelstands nur begrenzt möglich.

2. Die Definition von mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Frankreich

2.1. Die KMU (kleine und mittelständische Unternehmen)

2.1.1. Definition

Der Mittelstand lässt sich auf Grund der unterschiedlichen Vorstellungen schwer definieren. Er gehört zu der Gruppe kleiner und mittelständischer Unternehmen. Die KMU, (was die offizielle Abkürzung von kleine und mittelständische Unternehmen ist) sind in sich wesentlich heterogener als Großunternehmen. Je nach Branche, zum Beispiel im Handel oder im Dienstleistungsbereich, oder je nach Umsatz kann der Mittelstand verschiedene Größe annehmen. Daher unterscheidet man zwischen qualitativen (wie Einheit von Eigentum und Risiko) und quantitativen Merkmale (Produktionsmenge). Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Unterschiede für Deutschland zusammen. Dafür werden zwei wesentliche und übliche Kriterien (Mitarbeiterzahl und Umsatz) verwendet.

Abbildung 1. Klassifizierung von Unternehmen in Deutschland

Branche und Größen- klasse	Klassifizierung nach Beschäftigung	Klassifizierung nach Umsatz
Industrie		
Klein	Bis 49	Bis 1 Mio. EUR
Mittel	50-499	1-12 Mio. EUR
Groß	ab 500	mehr als 12 Mio. EUR
Handeln		
Klein	Bis 9	Bis 500 000 EUR
Mittel	10-199	500 000-25 Mio. EUR
Groß	ab 200	mehr als 25 Mio. EUR
Dienstleistungen		
Klein	Bis 2	Bis 1 Mio. EUR
Mittel	3-49	1-12 Mio. EUR
Groß	ab 50	mehr als 12 Mio. EUR

Quelle: Pfohl, (1997), S.10. leicht verändert.

Die KMU lassen sich also schwer als eine homogene Gruppe definieren. Zudem ergeben sich Schwierigkeiten bei der Abgrenzung quantitativen oder qualitativen Kriterien, denn die Umsatzzahlen differieren stark je nach Branche. Beim Kriterium Beschäftigtenzahl wird nichts über die Qualität der Beschäftigung (Vollzeit, Teilzeit...) gesagt. Bei qualitativen Kriterien ist die Operationalisierbarkeit gering. Trotz dieser Merkmale sollen Kriterien gewählt werden, so dass man über eine Definition verfügt. Deshalb wird am besten die am häufigsten benutzte Klassifikation verwendet. Üblicherweise gelten die Kriterien der Industrie. Deswegen wird für Deutschland die folgende Definition behalten: Ein mittelständisches Unternehmen hat zwischen 50 und 499 Mitarbeiter und einem Umsatz von 1 bis 12 Millionen Euro.

2.1.2. Die Rolle des Mittelstands

In Deutschland wurde ziemlich früh erkannt, dass der Mittelstand innerhalb der KMU eine große Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung geleistet hat. Die KMU werden sogar als Erklärungsfaktor (der Motor der deutschen Wirtschaft) des deutschen Wirtschaftswunders angesehen. Mittelständische Unternehmen sind in allen Wirtschaftsbereichen anzutreffen, aber insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, Handel und Dienstleistungen. Die Zahl der Verteilung der Unternehmen nach der Größe erreicht für die KMU 13,8 %. „Rein quantitativ besitzen diese [die KMU] einen Anteil von 45,8 % des Gesamtumsatzes aller Unternehmen. Fast zwei Drittel (43,2 % im Jahr 2003) aller Arbeitnehmer sind hier beschäftigt“ (Blunck, 1997, S.6). Der Mittelstand selbst repräsentiert nur ungefähr 1,3 % aller Unternehmen laut des sechsten Berichts des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU von 2000.¹ Trotz dieser anscheinend kleinen Anzahl helfen andere Zahlen die Wichtigkeit des Mittelstands für die Wirtschaft zu verstehen. Sie erwirtschaften etwa ein Fünftel des Gesamtumsatzes und beschäftigen 11 % aller Arbeitskräfte (Quelle: Europäische Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000). Der Mittelstand, und insbesondere das verarbeitende Gewerbe, haben stark dazu beigetragen, dass Made in Germany in der ganzen Welt hohe Qualität und Zuverlässigkeit bedeutet.

Seit fünfzehn Jahren hat sich allerdings die wirtschaftliche Lage tendenziell in Deutschland verschlechtert. Heutzutage findet sich der Mittelstand unter schwierigen Rahmenbedingungen wieder. Sie leiden unter einer hohen Bankendichte. Die aktuelle ökonomische Lage ist durch hohe Arbeitslosigkeit (um 10 %) gekennzeichnet und befindet sich in einer Periode der wirtschaftlichen Stagnation. Außerdem wird in der ganzen EU nach einer

¹ Dabei muss beachtet werden, dass für die EU der Mittelstand als alle Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 249 definiert ist.

Harmonisierung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen gestrebt, was einerseits die Wettbewerbsintensität verstärkt und andererseits die administrative Belastung von KMU erhöht. Der komparative Vorteil von deutschen mittelständischen Unternehmen, die Qualität, bedeutet jetzt oft nicht genug, um Märkte zu erobern. Außerdem wurde dieser komparative Vorteil von anderen Unternehmen aus anderen Länder überholt (und oft zudem billiger). Die kleinen Unternehmen können sich auf einen regionalen Markt beschränken. Für den Mittelstand ist das meistens unmöglich, da jetzt ihr Markt mindestens die europäische Größe erreicht hat. Sogar wenn diese Unternehmen sich auf eine Nische spezialisiert haben, bleiben ihnen Wettbewerb oder plötzliche schnelle technologische Veränderungen nicht erspart. Mindestens verfügen die KMU in Deutschland über politische Stabilität. Diese Dauerhaftigkeit spiegelt sich auch im Durchschnittalter des Mittelstands wider, das 32 Jahre erreicht (Quelle: Europäische Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000). Dieser Zahl deutet auf viel Erfahrung, aber auch zugleich auf sicherlich hohe Routine hin (was die Akzeptanz an Veränderungsbereitschaft vermindert). Die folgende Abbildung zeigt auch, dass der Mittelstand in der EU als erfahrene Unternehmensgruppe betrachtet werden kann.

Abbildung 2: Alter des Mittelstands² in der EU

< 2 Jahre	1 %
2-5 Jahre	5 %
6-10 Jahre	8 %
> 10 Jahre	86 %
Durchschnittalter	46 Jahren

Quelle: Europäische Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000, leicht verändert.

Es ist also festzustellen, dass der Mittelstand eine zentrale Rolle in Deutschland spielt und seine Existenz für die deutsche Wirtschaft außerordentlich wichtig ist. Er muss sich aber seit einigen Jahren, in Anbetracht seiner anscheinend nur schwer ersetzbaren Rolle, an schwierige Bedingungen adaptieren. Das Made in Germany genügt nicht mehr, und der Mittelstand soll deshalb auch die Wende zur Flexibilität (unter anderem) schaffen.

² Laut der Definition der EU hat der Mittelstand eine Mitarbeiterzahl von 50 bis 249.

2.2. Die PME (petite et moyenne entreprises)

2.2.1. Definition

Je nach Land ändert sich auch die Definition eines mittelständischen Unternehmens. In Frankreich nennen sich die KMU die „*petite et moyenne entreprises*“ (offizielle Abkürzung: PME). Für Frankreich gibt es auch je nach Branche Unterschiede. Hauptsächlich ist die Zahl der Mitarbeiter maßgeblich, im industriellen Mittelstand soll sie 50 bis 500 Mitarbeiter erreichen. Im Dienstleistungsbereich reicht diese Zahl von 20 bis 199. Der Umsatz soll 40 Millionen Euro nicht überschreiten. Außerdem sollen die mittelständischen Unternehmen nicht mit über 25 % zu Großunternehmen gehören, was als Unabhängigkeitskriterium bezeichnet wird. Im Allgemeinen fasst folgende Tabelle die anerkannte Kriterien zusammen, und zwar basiert auf die Mitarbeiterzahl:

Abbildung 3: Klassifizierung von Unternehmen in Frankreich

<i>Très Petites entreprises</i> (TPE) Sehr kleine Unternehmen	<i>Petites et moyennes entreprises</i> (PME) Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)	<i>Grandes entreprises</i> Grosse Unternehmen
Weniger als 10 Mitarbeiter	Zwischen 10 und 500 Mitarbeiter	Mehr als 500 Mitarbeiter

Quelle: Capul 1994, S. 161. freie Übersetzung der Verfasserin.

Eine Unterklassifikation unterscheidet in den PME die PI, *petite entreprise*, mit 20 zu 99 Mitarbeitern, die MI, *moyenne entreprise*, mit 100 zu 199 Mitarbeitern und die MGI, *moyenne grande entreprise*, mit 200 bis zu 499 Mitarbeitern. (Murat, 1984, in Albach. S. 801). Der Mittelstand würde dann den MI gleichstehen. Die Definition des Mittelstandes für Frankreich basiert auf Mitarbeiterzahl und einem qualitativen Kriterium. Ein mittelständisches Unternehmen hat also zwischen 100 und 199 Mitarbeiter und gehört nicht über 25 % zu einem Großunternehmen.

Die Definitionen aus Frankreich und Deutschland unterscheiden sich erheblich, deshalb soll eine neue Definition angestrebt werden, die für diese Arbeit gelten soll. Die Zahl von Mitarbeitern und der Umsatz sind die bekanntesten Maße, um ein Unternehmen zu kate-

gorisieren. Die Beschäftigtenzahl ist aber am einfachsten herauszufinden, während der Umsatz schwer zu finden ist. Deshalb wird nur eine minimale Definition verwendet, basierend auf der Mitarbeiterzahl. Da sie in Deutschland und Frankreich unterschiedlich sind, wurde nach einer anderen Quelle gesucht, und zwar die Europäische Union. Sie war bereits mit der Problematik konfrontiert. So ist auch ein anerkanntes Maß gewährleistet, da die Behörden der EU als eine Referenz angesehen werden könne. Die EU hat sich entschieden, auch „anhand der Zahl der Beschäftigten im Unternehmen [zu] definieren.“ (Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Sechster Bericht, 2000, S.45). „Innerhalb des privaten nicht-primären Unternehmenssektors (das sind alle privaten Unternehmen mit Ausnahme der Land- und Forstwirtschaft, Jagd und Fischerei) sind KMU als jene Unternehmen definiert, welche weniger als 250 Beschäftigte haben.“ (Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Sechster Bericht, 2000, S.45). Die genaue Abgrenzung eines mittelständischen Unternehmens ergibt die folgende Festlegung: „Mittlere Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 249 Personen.“ (Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Sechster Bericht, 2000, S.45).

Für diese Arbeit gilt also die Definition der Zahl aus der EU, ein mittelständisches Unternehmen hat zwischen 50 und 249 Mitarbeiter.

2.2.2. Die Rolle des Mittelstands

Die Zahl der Verteilung der Unternehmen nach der Größe erreicht für die PME (die französische Bezeichnung für KMU) in Frankreich nur 6,4 %. Als Bemerkung ist hinzuzufügen, dass fast alle offiziellen französische Daten von PME sprechen, was schwer möglich macht, den respektiven Teil der mittleren Unternehmen in dieser Zahl herauszubekommen. Laut dem europäischen Bericht von 2000 repräsentiert der Mittelstand in Frankreich auch ungefähr 1 % aller Unternehmen³.

Die PME beschäftigen 45,8 % der Aktiven in Frankreich und beteiligen sich mit 46,1 % am gesamten Umsatz von Frankreich (Zahlen aus dem Europäischen Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000). Der Mittelstand erwirtschaftet etwa ein Fünftel des Gesamtumsatzes und beschäftigt 11 % aller Arbeitskräfte (Quelle: Europäisches Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000). 10 % der PME sind aber Tochtergesellschaften von großen Unternehmen. Die anderen arbeiten bei ungefähr zwei Drittel für Bestellungen von großen Unternehmen. Sie sind also oft sehr abhängig gegenüber großen Un-

³ Diese Zahl ist auch auf die Definition der EU für den Mittelstand basiert.

ternehmen. Nichtsdestotrotz besitzen die PME eine wirtschaftliche Ergänzung gegenüber den großen Unternehmen: Sie orientieren sich oft an sehr spezifischen Marktlücken oder Nischen. In Frankreich kann der Mittelstand als relativ jung betrachtet werden, denn sein Durchschnittsalter erreicht 22 Jahre (Quelle: Europäisches Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000). In Folge dessen kann man davon ausgehen, dass er Erfahrung besitzt, da er schon die schlechte wirtschaftliche Lage um das Jahr 1993 überlebt hat.

In Frankreich ist die Rolle des Mittelstands nicht so stark betont wie im Deutschland, da der dominante Wirtschaftsentwickler bis vor einigen Jahren der Staat (insbesondere durch seine Firmen) war. Die Beschaffung von Unternehmen bleibt in Frankreich kleiner als in Deutschland. Allerdings wurde das Interesse auf Grund der Rezession größer. Ab 1976 zum Beispiel haben die Behörden Maßnahmen getroffen, um Unternehmensschaffung zu begünstigen. Frankreich entdeckte seinen Mittelstand, und insbesondere seine Stärke (konkurrenzfähig, anpassungsfähig, usw.) Seitdem herrscht die Meinung vor, dass die PME Jobs schaffen und deshalb gefördert werden sollten. Diese Feststellung hat dennoch wenig gebracht, da die gleichen Reformen immer wieder versprochen wurden (insbesondere eine Vereinfachung der Verwaltungsakten, was aber in einem stark bürokratisierten Land wie Frankreich schwer durchzusetzen ist).

Heutzutage befindet sich jedoch der Mittelstand unter gleichmäßig schwierigen Rahmenbedingungen wie im Deutschland. Er erlebt auch eine Periode der wirtschaftlichen Stagnation mit einer hohen Arbeitslosigkeit (um 10 %). Der Einfluss der EU lässt sich auch durch die Harmonisierung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen spüren. Zwischen Europäisierung und französischen Tendenzen zur Zentralisierung leiden die PME unter einer stark administrativen Belastung, was sie immer wieder beklagen. Die Wettbewerbsintensität ist relativ hoch. In Frankreich verfügen die PME auch über eine politische Stabilität trotz Steigerung der anti-demokratischen Partei.

Die Rolle der PME für die Wirtschaft wurde anerkannt, obwohl wenige Maßnahmen in Richtung PME ihr Ziel erreicht haben. Der Mittelstand soll sich seit einigen Jahren an schwierige Bedingungen adaptieren. Dieser wirtschaftliche Druck verpflichtet ihn, sich (unter anderem) flexibel zu gestalten.

3. Die deutsche und französische Umwelt

3.1. Die Unterschiede im Management

3.1.1. Das Management in den mittelständischen Unternehmen.

Obwohl der Mittelstand eine hervorragende Rolle für die Wirtschaft in Deutschland und Frankreich geleistet hat und noch erfüllt, ist er generell wenig geforscht. Das Management lässt sich definieren als die Führung von Personal sowie die Gestaltung der Organisationsstruktur. Das Interesse für das Management in den mittelständischen Unternehmen (und allgemein in den KMU) seitens der Wissenschaft war lange Zeit gering. Denn es herrschte generell die Meinung, dass die Lösungsstrategien großer Unternehmen einfach auf die Kleineren übertragbar seien. Pfohl sieht es noch 1997 nötig zu betonen: „Erkenntnisse, die aus der Untersuchung großer Unternehmen gewonnen werden, können jedoch nicht ohne weiteres auf KMU übertragen werden“. Denn es besteht eine Reihe von Abweichungen bezüglich der Unternehmensführung, des Personalmanagements, der Organisation, usw. zwischen mittelständischen und Großunternehmen. Die Managementmerkmale von KMU, so Pfohl, lassen sich insbesondere in Führung, Organisation und Finanzierung ergreifen. Die Führung wird oft vom Eigentümer übernommen, was mit mangelnden Unternehmensführungskenntnissen gekoppelt ist und als Folge basiert die Führung auf Improvisation und Intuition mit kaum Planung. Die Eigentümerführungskraft will am Betriebsgeschehen teilnehmen und es entsteht durch diese Funktionshäufung Überlastung und eine geringe Ausgleichsmöglichkeit bei Fehlentscheidung. Deswegen ist auch das Führungspotential nicht austauschbar. Die Organisation in KMU ist auf das Unternehmen ausgerichtet, von ihm selbst oder durch wenige Führungskräfte und die geringere Abteilungsbildung überschaubar. Dadurch entsteht Funktionshäufungen, was kurze direkte Informationswege erlaubt. Die Kontrolle und Weisungen erfolgen in direkten personenbezogenen Kontakt, da eine starke persönliche Bindungen und ein geringer Formalisierungsgrad herrscht. Die Delegationsakzeptanz ist oft sehr beschränkt. Die Finanzierung ist durch eine dünne Kapitaldecke und einem schlechten Zugang zum Kapitalmarkt gekennzeichnet.

Als Bemerkung sind einige Vorbehalte festzustellen. Diese Charakteristika wurden im Vergleich und in Gegenüberstellung von den Merkmalen der Großunternehmen gewonnen. Dadurch erscheinen die Großunternehmen mit Professionalität und die KMU mit Emotionalität gekennzeichnet. Das Managementbild von den KMU kommt deswegen

stark vereinfacht an. Dafür spricht einerseits das Durchschnittsalter des Mittelstandes (mit zunehmendem Alter wächst nämlich das Bedürfnis an Professionalisierung) und andererseits, dass „ein bedeutender Anteil der Neugründer in seinem Berufsleben, das der Unternehmensgründung vorausging, bereits Verantwortung im Management ausgeübt hat.“ (Unternehmen in Europa, Vierter Bericht, 1995, S. 64) Bei der Unternehmensgründung 1995 hatten 46 % in Deutschland und 32 % in Frankreich der Unternehmensgründer Erfahrung im Management (Zahl aus oben genanntem Bericht). Zwar ist hier nicht die Rede von allen Unternehmensführungen, aber es zeigt sich eine eindeutige Tendenz, insbesondere wenn man weiß, dass grundsätzlich nur „die Hälfte der neu gegründeten Unternehmen nach fünf Jahren noch aktiv ist“ (Unternehmen in Europa, Vierter Bericht, 1995, S. 62). Außerdem wurde nicht zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen unterschiedet. Denn scheint sich die Beschreibung von Pfohl mehr auf kleine als auf mittelständische Unternehmen zu beziehen, was aufgrund der Klassifikation herauskommt. Schon der Name KMU (klein und mittlere Unternehmen) und PME (*petite et moyenne entreprise*) beweist, dass der Mittelstand nicht als eigenständige Unternehmensgruppe betrachtet wird.

Außerdem wurden nur wenige Managementkonzepte explizit für die mittelständischen Unternehmen entwickelt: „Tatsache ist, dass die heute vorhandenen [...] Konzepte weitgehend auf die Bedürfnisse von Großunternehmen zugeschnitten sind“ (Wirth, 1995, 16). Sie wurden als kleine große Unternehmen oder als zukünftig große Unternehmen betrachtet, deshalb gab es anscheinend keinen Grund darüber zu forschen. Diese Tatsache änderte sich in den 90er Jahre mit insbesondere Albach (schon Vorläufer im Jahr 1984 mit BWL für KMU), Pleitner, Pfohl.... Trotzdem herrscht immer noch die Meinung vor, dass „die Spezifika mittelständischer Unternehmen [...] bislang noch zu wenig berücksichtigt werden“. (Gruber, 2000, S. 382) Nun sind Erkenntnisse aus dem Management des Mittelstands wichtig, um herauszufinden, ob der Mittelstand eine Bestimmung für oder gegen Flexibilität (oder genereller Änderungsmaßnahmen) besitzt. Die spezifischen Schwierigkeiten in Sachen Management für den Mittelstand erfordern nämlich adaptierende und umsetzbare Lösungen. Die übliche Organisation des Mittelstandes kann schon als flexibel betrachtet werden. Folgend ist Flexibilität keine Neuigkeit für die Mitarbeiter des Mittelstandes, was ihre Akzeptanz sicherlich erhöht. Die gute Umsetzung von neuen Maßnahmen braucht unbedingt die Zustimmung und die Unterstützung der Führungskraft, insbesondere weil sie eine so zentrale und transversale Stelle im Mittelstand besitzen.

Dazu sollen auch alle Mitarbeiter über die Konsequenzen der Arbeitsflexibilisierungseinführung informiert werden. Sonst entsteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter gegen die geplante Maßnahme Widerstand leisten. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsflexibilisierung unter guten Bedingungen eingeführt sein kann.

Die Beschreibung des Mittelstandes lässt seine Eigenschaften als universal erscheinen. Da der Mittelstand nur von wenigen Autoren untersucht worden ist, ist diese Tatsache nur vorsichtig anzunehmen. Andere Merkmale sind allerdings schon als identisch in der EU festgelegt worden. Jedenfalls „zeigt sich, dass – trotz kultureller und traditioneller Länderunterschiede in der Unternehmenslandschaft – die Länder ein äußerst ähnliches Größemuster der Arbeitsrentabilität aufweisen. In Kleinst- und Großunternehmen ist die Rentabilität hoch, in kleinen und mittleren Unternehmen dagegen weniger vorteilhaft.“ (Unternehmen in Europa, Vierter Bericht, 1995, S. 80).

Der Mittelstand zeigt vergleichbare Charakteristika in Europa, also auch in Frankreich und Deutschland, wobei die Behörden der EU dabei sicherlich eine Rolle in Richtung rechtlicher Uniformierung gespielt haben, obwohl die EU selbst erkennt, dass diese eine Last für die Unternehmen bedeutet: „Zu den besonderen Auswirkungen solcher Regulierungsreformen auf KMU zählt, dass die Regulierung eine der Stärken der KMU einschränken könnte, nämlich ihre Flexibilität, dass die Regulierung zu administrativen Belastungen führen kann, die für KMU überproportional hoch und unverhältnismäßig sind.“ (Das europäische Beobachtungsnetz für KMU, sechster Bericht, 2000. S.15).

Die Strukturen und Organisationsformen des Mittelstandes können zwar vielleicht als universal betrachtet werden, aber das Management lässt sich nicht nur als Struktur definieren. Der Managementstil bildet einen bedeutsamen Teil der Führung und er hängt von anderen Faktoren, und insbesondere dem Einfluss der Kultur ab.

3.1.2. Kultureller Vergleich im Personalmanagement

Die kulturellen Unterschiede im Management wurden als erstes von Hofstede (1967-73, dann 1980, 1983 und 1991) untersucht. Er hat Variablen in der nationalen Kultur festgestellt und kategorisiert, die einen Einfluss auf das Management haben. Diese Maße gelten als Grundlage für jede Untersuchung in Sachen Vergleich im internationalen Management. Jede Kultur kann mit vier Dimensionen nach Hofstede beschrieben werden, und zwar Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, und Maskulinität. Die Machtdistanz lässt sich erklären als „die Bereitschaft, ungleiche Machtverteilungen zu akzeptieren.“ (Klimecki, 1998, S. 65). Eine hohe Machtdistanz führt zu steiler hierarchischer Organisationen und Zentralisation, während eine niedrige in Richtung Machtgleichheit, Delegationsbereitschaft und partizipativem Führungsstil geht. Die Unsicherheitsvermeidung ist „das Bedürfnis, Unsicherheiten zu vermeiden und Sicherheit anzustreben.“ (Klimecki, 1998, S. 65). Bei einem hohen Unsicherheitsvermeidungsniveau werden viele Vorschriften und ein System von Regeln erzeugt, um bei allen möglichen Umständen eine Prozedur zu haben. Eine Organisation mit hohem Unsicherheitsvermeidungsgrad ähnelt sich stark an einer Bürokratie. Der Individualismus ist die Tendenz, das Individuum über die Gruppe oder die Organisation zu stellen, und sein Gegenteil bezeichnet sich als dem Kollektivismus. Die Maskulinität ist „die Betonung stereotyp männlicher Werte wie Leistung oder Konkurrenz gegenüber stereotyp weiblichen Werten wie die Förderung sozialer Beziehungen und Lebensqualität.“ (Klimecki, 1998, S. 65).

Diese vier Dimensionen resultieren aus den kulturellen Wert- und Deutungsmustern sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eines Landes. Diese Ausgangsbedingungen sind „politischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftsstruktureller Natur, welche den Gestaltungsspielraum für die Personalpraxis eröffnen und beschränken“ (Klimecki, 1998, S. 63). Sie beeinflussen die Praxis, deshalb kann die Managementpraxis in einem Land Ähnlichkeiten haben. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beinhalten insbesondere die Wirtschaftsstruktur, die Bevölkerungsstruktur, das Bildungssystem, das Rechtssystem und die industriellen Beziehungen, was „die Organisation und Arbeitsweise der Gewerkschaften, die innerbetriebliche Mitbestimmung sowie die zugrunde liegende politische Kultur der Konfliktaustragung“ ist. (Klimecki, 1998, S. 70) Um ein Bild von einem bestimmten Land zu gewinnen, sind die Werten der vier Dimensionen von Hofstede nicht genügen, sie brauchen Ergänzungen durch die Spezifika eines Landes in Sachen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen.

Für Frankreich und Deutschland ergeben sich dann zwei unterschiedliche Darstellungen. Denn „obwohl die beiden Staaten geographische Nachbarn sind, unterscheidet sich ihre Kultur, gemessen an den vier Dimension, teilweise ganz erheblich.“ (Pfohl, 1997, S. 268). Frankreich gehört nämlich „zu den romanischen Ländern des Mittelmeerraums, Deutschland hingegen zur Gruppe der germanischen Länder Mitteleuropas.“ (Pfohl, 1997, S. 268). Folgend wird ein kurze Bild der beiden Länder geschildert und daraus ihre Konsequenzen für die Managementmerkmale in Frankreich und Deutschland gezogen.

„Frankreich weist eine für die westlichen Industrieländer ausgeprägt hohe Machtdistanz und einem starken Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung bei geringer Betonung männlicher Werte auf“ (Klimecki, 1998, S. 65). Außerdem verfügt Frankreich über mittlere Werte auf der Individualismusskala. Dies führt zu einer starken Tendenz zu hierarchischen, bürokratischen und zentralistisch geleiteten Organisationen. Diese Organisationen sind demzufolge eher stabilitäts- als veränderungsorientiert. Der Staat spielt eine große Rolle in allen Bereichen, und auch in der Wirtschaft. „In Frankreich spielen traditionell der staatliche Sektor und die ihm zeitweise angeschlossene verstaatlichte Großindustrie eine vorrangige Rolle“ (Klimecki, 1998, S. 71). Zahlreiche wichtige Veränderungen sind durch die Initiativen des Staats wahrgenommen, deshalb wird viel von ihm erwartet.

Die Wirtschaftsstruktur ist in Frankreich durch einen hohen Anteil der Dienstleistung (69 %) und Industrie (18 %), die an Bedeutung verliert, charakterisiert (Zahlen INSEE Volkszählung 1999). Die industriellen Beziehungen lassen sich als „Auseinandersetzungen überbetrieblich austragen und sind konfrontativ. Frankreich ist von politisch gebundenen Richtungsgewerkschaften dominiert, die allerdings weniger als 20 % aller Arbeitnehmer vertreten“ (Klimecki, 1998, S. 74).

Die gesellschaftlichen Strukturen haben folgende bedeutsame Merkmale. Als ehemalige Kolonialmacht weist Frankreich einen hohen Anteil ethnischer Minderheiten auf. Diese heterogene Bevölkerungsstruktur sollte normalerweise zur Diskriminierungsdebatte führen. Da Frankreich sich aber „durch die Betonung der konstitutionellen Institutionen aus der französischen Revolution als homogen“ (Klimecki, 1998, S. 71) definiert, wurde die Frage nach Diskriminierung erst seit zwei Jahren wahrgenommen. Das akademische Bildungssystem ist durch Massenuniversitäten und Elitenschulen gekennzeichnet, was dazu führt, dass die Herkunft des Diploms eine entscheidende Rolle spielt. Die nicht akademische Berufsausbildung ist durch das öffentliche Schulsystem abgedeckt.

Diese Eigenschaften deuten auf hierarchische Beziehungen in stabilen zentralisierten Organisationen hin. Die Veränderungen erfolgen oft nur entsprechend der Kräfteverhältnisse und Konfrontationen, und stammen häufig aus staatlichem Willen. Individualisierte Anreizsysteme sind leicht vorstellbar. Die Untersuchung von Pfohl 1997 über die Führung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Frankreich (eine kulturvergleichende empirische Untersuchung) kommt zu dem Ergebnis, dass in französischen kleinen und mittleren Unternehmen ein autoritäres Führungsverhalten überwiegt.

„Deutschland ist von einer geringen Machtdistanz und einer starken Dominanz männlicher Werte bei mittleren Werten für Unsicherheitsvermeidung und Individualismus gekennzeichnet.“ (Klimecki, 1998, S. 65). Die bürokratischen Strukturen sind weniger auf Formalisierung und Zentralisierung als vielmehr auf die Betonung von spezialisierten Fachqualifikationen gekennzeichnet. Trotz einer Dominanz männlicher Werte (aber in Konkordanz mit Machtgalität) sind Konzepte wie die kooperative Führung oder Delegationsmodelle entwickelt worden. „Individuelle Anreizsysteme stehen im Widerspruch zu der eher kollektiven Orientierung.“ (Klimecki, 1998, S. 67) Deutschland verfügt über eine lange Industrietradition, was sich in der Managementanwendung widerspiegelt. „In Deutschland bestimmen die großen Konzerne der Automobil-, Elektro- und Chemieindustrie die Wahrnehmung der Praxis“ (Klimecki, 1998, S. 70). Das technische Wissen bekommt demzufolge eine starke Hochachtung.

Die Wirtschaftsstruktur ist entsprechend mit einem noch bedeutsameren Anteil der Industrie mit 38% und einem wachsenden Anteil der Dienstleistungen mit 59 % gekennzeichnet (Zahlen aus Klimecki, 1998, S. 70). „Die industriellen Beziehungen sind die Gewerkschaften in Deutschland bei einem Organisationsgrad von jeweils rund 50 % nach Branchen gegliedert. Deutschland ist durch das Zusammenspiel von innerbetrieblicher Mitbestimmung und überbetrieblicher Tarifpolitik geprägt.“ (Klimecki, 1998, S. 74.)

Die gesellschaftlichen Strukturen haben folgende bedeutsame Merkmale. Die Bevölkerungsstruktur von Deutschland kann mit Einschränkungen „als traditionell ethnisch homogen Bevölkerung bezeichnet werden. Die vorrangigen Differenzierungsmerkmale für die Personalarbeit sind Geschlecht und Alter.“ (Klimecki, 1998, S. 71). Das Bildungssystem ist durch das duale System mit Betriebsausbildung und Berufsschule eingerichtet.

Diese Eigenschaften deuten auf kollektive Gewohnheiten hin. Die wichtigsten Veränderungen basieren auf Gruppenentscheidungen. Außerdem spielt die Fachqualifikation eine große Rolle in Sachen Leistungsanerkennung. Die Untersuchung von Pfohl 1997 über die

Führung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Frankreich (eine kulturvergleichende empirische Untersuchung) kommt zu dem Ergebnis, dass im deutschen kleinen und mittleren Unternehmen ein leistungsorientierter, partizipativer Führungsstil dominiert.

Zwischen Deutschland und Frankreich existiert eine Vielzahl von Unterschieden, was die Untersuchung von Pfohl im Jahr 1997 bestätigt. „Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es [...] kulturspezifische Unterschiede gibt.“ (Pfohl, 1997, S. 288). Er erkennt: „dies deckt sich [...] mit den Ergebnissen Hofstede’s“. (Pfohl, 1997, S. 286). Die Kultur ist zwar fähig sich zu ändern, aber sie ist normalerweise widerstehend. Die Änderungen erfolgen in Sachen Kultur nur langsam, sogar zwischen Nachbarländern, deshalb wurde die folgende Hypothese aufgestellt: Die Kultur hat noch einen bedeutsamen Einfluss auf die Wirtschaft und das Management, (verstanden hier als die Art, Menschen zu führen), was sich in den Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen von mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Frankreich widerspiegelt. Als Folge davon sind die gewählten Arbeitsflexibilisierungslösungen allgemein je nach Land unterschiedlich.

3.2. Die rechtlichen Unterschiede

Da sich diese Arbeit nur auf die Flexibilisierung der Arbeit konzentriert, wird in diesem Abschnitt nur überprüft, wie die Arbeitsgestaltung durch die Gesetzgebung eingeschränkt ist. Dazu wird festgestellt, ob es wesentliche Unterschiede in den beiden Rechtssystemen von Frankreich und Deutschland gibt.

3.2.1. Le droit du travail

Der folgende Anteil basiert auf der Lektüre von Verdier, Gatamel, Guimezanes und der Internetseite www.service-public.fr.⁴

Das Arbeitsrecht lässt sich definieren als der Teil des Rechtes, der die rechtlichen Beziehungen zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitsgeber regiert. Die Arbeitsrechtsquellen stellen einen besonderen Aspekt dar, da neben dem Gesetz auch die Tarifverträge und Betriebsverträge Regelungen schaffen.

Die Arbeitsdauer wurde vom Gesetzgeber, im sogenannten „*loi Aubry I*“ (Gesetz Nummer 98-461 vom 13. Juni 1998 für die Orientierung und den Anreiz bezüglich der Verkürzung der Arbeitszeit), „*loi Aubry II*“ (Gesetz Nummer 200-37 vom 19. Januar 2000 bezüglich der verhandelten Verkürzung der Arbeitszeit) und dem Gesetz 2003-47 vom 17. Januar 2003 bezüglich der Löhne, der Arbeitszeit und Arbeitsplatzentwicklung festgelegt. Die Frage der Arbeitszeit wurde eine hoch politische Angelegenheit in Frankreich. Die Arbeitszeitverkürzung von 39 Stunden pro Woche auf 35 Stunden pro Woche wurde von den linken Parteien⁵ befürwortet, mit dem Argument, dass so Arbeitsplätze geschaffen werden. Der Staat wurde zum Initiator einer Diskussion in vielen Unternehmen, um das Gesetz der 35 Stunden zu implementieren. Dabei wurde viel über Arbeitszeit und Arbeitsgestaltungen nachgedacht. Diese Gesetze wurden stark von den rechten Parteien kritisiert und sobald sie wieder an die Macht gekommen waren, haben sie die Gesetze durch einen anderen im Jahr 2003 entschärft. Die legale Arbeitsdauer beträgt deshalb 35 Stunden pro Woche, wobei 39 Stunden pro Woche auch legal und erlaubt sind.

⁴ Stand von 25. Februar 2004. <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/0502020101-NXTRA159.html>; <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/050202090201-FXTRA363.html>; <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/0502020906-FXTRA321.html>; <http://vosdroits.service-public.fr/ARBO/0502020901-FXTRA002.html>.

⁵ Von 1997 bis 2002 waren die linken Parteien, gruppiert in einer Koalition (PRG, PS, Les Verts, MDC und PCF) an der Macht. Im Mai 2002 erfolgte ein Machtwechsel zugunsten der rechten Parteien (UMP und UDF).

In Sachen Arbeitszeit sind allgemeine Regelungen zugunsten des Arbeitnehmers zu respektieren. Die maximale tägliche Arbeitsdauer kann nicht 10 Stunden überschreiten. Die maximale wöchentliche Arbeitsdauer kann nicht 48 Stunden überschreiten. Es ist möglich, während maximal 12 Wochen hintereinander 44 Stunden pro Woche zu arbeiten. Außerdem gibt es die Gelegenheit, einen legalen Verstoß zu beantragen.

Die tägliche Arbeitsdauer kann nach verschiedenen Formen eingerichtet werden. Das Arbeitsgesetzbuch erlaubt Modifikationen der Arbeitszeiten durch Tarifverträge (in Frankreich sind sie Branchenvertrag benannt) und Betriebsverträge. Die Jahresarbeitszeit nennt sich entweder *Annualisation* oder Modulation (mit vier verschiedenen Varianten), die die Arbeitsdauer über das Jahr verteilt. Die Gleitzeit, genannt entweder individuelle Stunden oder flexible Stunden (*horaires individualisés ou horaires flexibles*) ist auch nach folgenden Regeln realisierbar: Zuerst muss das Personal sie fördern oder akzeptieren, dann ist der Nicht-Widerspruch des Betriebsrat nötig und der Arbeitsinspektor muss informiert werden. Die Schichtarbeit (*travail en cycle*) kann durch Tarifverträge oder Betriebsverträge nach Gutachten des Betriebsrats eingeführt werden. Sie kann auch durch Verwaltungszulassung genehmigt werden. In diesem Fall ist auch das Gutachten des Betriebsrats Pflicht. Die Überstunden sind auch bis zu einem festgelegten Punkt zulässig. Jeder Mitarbeiter besitzt eine jährliche Quote von 180 Überstunden ohne auf eine Verwaltungsgenehmigung zurückgreifen zu müssen.

Die Zeitarbeit hat sich auch erheblich als Flexibilitätsmittel der Personalplanung und als Arbeitskräfte-Outsourcing entwickelt. Das Arbeitsgesetzbuch erlaubt die Mittel der Zeitarbeit nach festen Regeln, und zwar im Fall einer vorübergehenden Vertretung eines Mitarbeiters oder im Fall einer vorübergehenden Arbeitssteigerung. Die Zeitarbeit für Saisonarbeit ist durch andere Regeln bestimmt. Hier sollte man hinzufügen, dass die Regeln für Zeitarbeit selten eingehalten werden. Die Arbeitsinspektoren müssen sie überprüfen, sie sind aber zu wenige. Es ist also üblich, dass ein Arbeitnehmer Jahrelang an einer Stelle mit Zeitarbeitsverträgen arbeitet.

Die flexible Arbeitszeitgestaltung hat sich in Frankreich normalisiert. Das Arbeitsgesetzbuch ermöglicht viele Formen der Arbeitszeitgestaltung. Die Praxis hat allerdings diese Möglichkeit zugunsten der Arbeitgeber erweitern, da die Kontrolle des Gesetzes, insbesondere durch die Arbeitsinspektoren, unzureichend ist.

3.2.2. Arbeitsrecht

„Der Grundsachverhalt des Arbeitsrechts ist die Schutzbedürftigkeit des Arbeitnehmers gegenüber dem in der Regel sozial stärkeren Arbeitgeber.“ (Gebhardt, 1998, S. 5). Dieses Prinzip lässt die Möglichkeit von Flexibilität offen. Das Arbeitsrecht ist im Deutschland (wie in Frankreich) in mehrere Stufen gegliedert. „Die Konstruktionslogik des Arbeitsrechts besteht darin, auf zentralen Regelungsebenen (z.B. EG Vorschriften und nationale Gesetze) generell und allgemein verbindlich zu regeln, während auf den nachfolgenden Regelungsebenen (Tarifvertrags-, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsvertragebene) eine immer stärkere Dezentralisierungstendenz zu erkennen ist.“ (Gebhardt, 1998, S. 6). Die Regelungen der zentralen Ebene lässt genug Freiräume an die untere Regelungsebene, so dass sie die Arbeit am besten um die Spezifika der gegebenen Umweltzustände anpassen können. „Auf zentraler Regelungsebene wird durch internationale und nationale Gesetze ein allgemeiner Rahmen des Arbeitnehmerschutzes geschaffen, indem in der Regel Höchstbelastung (z.B. maximale Arbeitszeit) oder Mindestansprüche (z.B. im Hinblick auf Urlaub) festgeschrieben werden.“ (Gebhardt, 1998, S. 7). Auf der Tarifvertragebene kann zugelassen werden, die Arbeitszeit abweichend zu regulieren, was §7 ArbZG bewilligt. Die werktägliche Arbeitszeit über 10 Stunden ist dann möglich. Die Arbeitszeit der Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen (§6 ArbZG). „Auf Betriebs-ebene können dann unter Beachtung der tariflich festgelegten Rahmenregelungen betriebsindividuelle Regelungen getroffen werden, die der Wettbewerbssituation und den Flexibilitätserfordernisse der einzelne Betriebe gerecht werden können“ (Oechsler, 1996, S. 152). Außerdem ist „gem. § 4 BeschFG [...] eine Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall [...] zulässig“ (Gebhardt, 1998, S. 48). Damit ist die Möglichkeit zur Flexibilität auf Betriebsebene gewährleistet.

Dabei soll beachtet werden, dass die wöchentliche Arbeitsdauer durch Tarifverträge geregelt sind und kann zwischen 35 bis 48 Stunden variieren. Die Möglichkeit von 35 Arbeitsstunden pro Woche gibt schon seit Anfang der 90er Jahre. Die legale werktägliche Arbeitsdauer beträgt 8 Stunden pro Tag. Sie kann auf bis zu 10 Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG). Die Überstunden sind zulässig und werden in einem Arbeitszeitkonto nach tarifvertraglichen oder betriebsvertraglichen Regelungen gespeichert.

Die Zeitarbeit ist auch erlaubt, „ein Arbeitsverhältnis mit Teilzeitbeschäftigung [...] und ein befristetes Arbeitsverhältnis in Ausnahmefällen sind zulässig“ (Gebhardt, 1998, S. 47). Die Ausnahmefälle sind in der Praxis sehr viel verbreitet, deshalb hat die Zeitarbeit an Bedeutung gewonnen. „Die Befristung eines Arbeitsvertrages ist nämlich nach dem Wortlaut des § 620 I BGB grundsätzlich zulässig“ (Gebhardt, 1998, S. 50). In Deutschland haben nur noch 37 % der Arbeiter (Quelle: IDIHK/iw, Stand Frühjahr 2002) feste Arbeitszeiten. Die anderen arbeiten schon unter flexible Wochenarbeitszeit, Jahresarbeitszeitkonten, Gleitzeit usw.

Diese zwei Überblicke über das *droit du travail* und Arbeitsrecht lassen erkennen, dass die Gesetzgebung keine großen Restriktionen für die Flexibilisierung der Arbeit darstellt. Sie beachtet nur, dass die Arbeitgeber faire Behandlungen bekommen. Sie rahmt die Arbeitsflexibilisierung nach menschlichen Bedürfnissen ein. Außerdem erlauben die zwei Rechtssysteme analoge Möglichkeiten in Sachen Arbeitsgestaltung. Denn „mit Fortschreiten der europäischen Integration gewinnt auch das europäische Arbeitsrechts stets an Bedeutung.“ (Gebhardt, 1998, S. 8). In Frankreich spielt zwar der Staat eine bedeutsamere Rolle als in Deutschland, aber im Endeffekt sind die Regelungen ähnlich. „Die Dichte arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen in Frankreich und Deutschland ist vergleichbar, wird in letztem Fall aber stärker wahrgenommen.“ (Klimecki, 1998, S. 73)

4. Die Flexibilisierung

4.1. Das Konzept

4.1.1. Definition

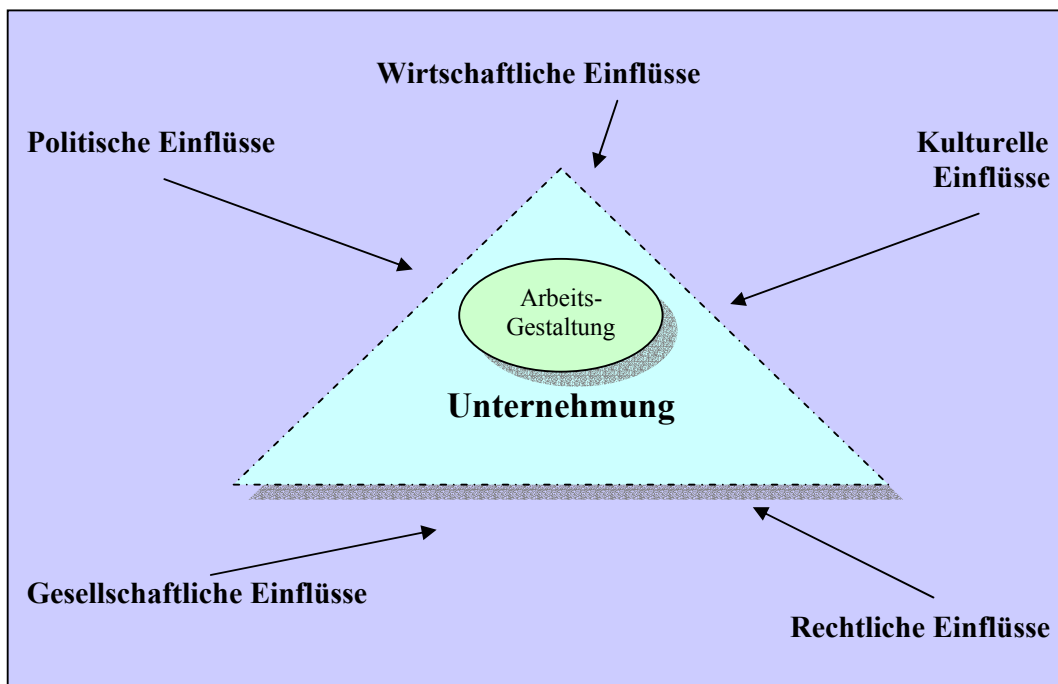
Die Flexibilität kann eine Vielzahl von Definitionen annehmen. Intuitiv ist sie mit Anpassungsfähigkeit gleichgesetzt. Diese minimale Definition ist zwar korrekt, aber sie braucht Ergänzungen, insbesondere wenn die Rede von Flexibilität in einem Betrieb ist. „Flexibilität ist die Fähigkeit einer Unternehmung, sich den Veränderungen der In- und Umwelt möglichst effizient und effektiv anzupassen, Ungleichgewichte auszugleichen verbunden mit dem Ziel des ökonomischen Prinzips, indem versucht wird, mit minimalen Anpassungskosten ein Optimum des neuen Zustandes zu erreichen“ (Ergenzinger, 1993, S. 165). Diese komplette Definition umfasst dann alle Gebiete eines Betriebes. „Dabei konzentriert sich Flexibilität nicht auf einen einzigen Bereich einer Unternehmung, sondern sie betrifft nahezu alle Bereiche wie beispielsweise die Organisation, Beschaffung, Produktion, Personal“ (Ergenzinger, 1993, S. 184). Die Flexibilität der Arbeit⁶ stellt also sozusagen eine Unterdefinition der Flexibilität dar. Die Flexibilität der Arbeit lässt sich abgrenzen als „die Art und den Grad der quantitativen oder qualitativen Anpassungsfähigkeit eines betrieblichen Arbeitssystems an veränderte Umweltbedingungen“ (Graf, 2000, S. 15). Kurz gefasst bedeutet dies, dass sich die Ressource Arbeit an betriebliche Erfordernisse anpasst. Das Flexibilisierungsprinzip ist „die Anpassung an die äußeren Rahmenbedingungen mit dem Ziel langfristiger Effektivität aufrechtzuerhalten und stellt die kurzfristige Effizienz zurück“ (Klimecki, 1998, S. 95). Der Unterschied zwischen Flexibilität und Flexibilisierung lässt sich erklären durch eine Abgrenzung der Flexibilität als eine strategische Fähigkeit, während die Flexibilisierung das Instrument dieses Könnens erzeugt. Die Arbeitsflexibilisierung ist somit die „Anpassung der Organisation des betrieblichen Arbeitssystems an veränderte Umweltbedingungen“ (Graf, 2000, S. 31).

Zudem soll beachtet werden, dass die Arbeit in einer Unternehmung von verschiedenen Faktoren wie der Wirtschaft, der Gesellschaft... beeinflusst wird. Die Arbeit ist nämlich keine einzelne Stärke, sondern gehört zu einem System innerhalb eines Unternehmens, das auch von denselben genannten Faktoren beeinflusst ist. Außerdem bringen die Träger der Arbeit, die Menschen, auch verschiedene Konzeptionen von ihren Funktionen mit.

⁶ Die Arbeit wurde bereits in der Einleitung definiert als ein Produktionsfaktor aus ökonomischer Sicht, der hauptsächlich durch menschliche Interventionen ausgeführt wird.

Die Arbeit befindet sich deshalb im Mittelpunkt von unterschiedlichen Interaktionen. Die folgende Abbildung illustriert und fasst die wesentlichen Faktoren zusammen, die auf die Arbeitsgestaltung einen Einfluss haben.

Abbildung.4 : Verschiedene Einflussfaktoren der Arbeitsgestaltung



(Aus Ergenzinger, 1993, S. 181 leicht verändert.)

Eine Änderung in der Arbeitsgestaltung kann also aus verschiedenen Gründen auftreten, und die Akzeptanz gegenüber dieser Änderung hängt hauptsächlich von den Einflussfaktoren ab. Die Einführung von Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen durch das Personalmanagement soll mehrere Aspekte betrachten. Es gibt viele Voraussetzungen, so dass Flexibilisierungsmaßnahmen gut implementiert sein können. Einerseits soll das Rechtssystem die gewählte Arbeitsflexibilisierungsmaßnahme erlauben, was das Dürfen und den Rahmen darstellt. Dabei spielt auch die Organisationsform eine bedeutsame Rolle. Zweitens soll das Können verfügbar sein, es bedeutet dass die Unternehmung über die nötige Qualifikationen verfügt. Diese Flexibilität Fähigkeit wird durch die menschlichen Mitarbeiter getragen. Sie bestimmen auch die dritte Voraussetzung, und zwar das Wollen der Flexibilitätsbereitschaft. Denn bringt allerdings die Flexibilisierung selbst mit sich Befürchtungen wie den Abbau von Arbeitsplätzen, die Eventualität von mehr Stress oder Druck seitens der Arbeitgeber in der täglichen Arbeit (z.B. durch Einführung oder Zwang zu Wo-

chenendarbeit), die Möglichkeit von Einkommenseinbuße usw.... Deshalb „spielt bei der Einführung von flexibler Arbeit auch die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle“ (Ergenzinger, 1993, S. 287). Denn die Flexibilisierung wird meistens zuerst nicht als ein Gewinn für die Arbeitnehmer gesehen.

Das primäre Ziel der Flexibilisierung liegt darin, eine intensivere Nutzung der betrieblichen Kapazitäten zu ermöglichen, beispielsweise durch eine Verlängerung der Maschinenlaufzeit. So kann eine Produktivitätssteigerung durch bessere Kapazitätsauslastung erreicht werden. Die betrieblichen Gründe basieren überwiegend auf der Tatsache, dass die Produkt-Lebenszyklen kürzer werden. Es ist also hauptsächlich ein wirtschaftliches Ziel. Dazu kann ein gesellschaftliches Ziel kommen, und zwar dem Mitarbeiter die Gelegenheit zu geben, sich selbst seine optimale Arbeitszeit einzurichten. Da die Unternehmen einen flexiblen Personaleinsatz brauchen, können sie auch die Arbeit zugunsten der Bedürfnisse der Arbeitnehmer neu gestalten, so dass es zu einer Humanisierung der Arbeit kommt. So wird auch die wirtschaftliche Notwendigkeit an Flexibilisierung bei den Mitarbeitern besser akzeptiert, da eine „win-win“⁷ Verständigung erzeugt wurde.

4.1.2. Bedarf an Flexibilisierung

Die jetzige weltweite Konkurrenz ist größer und härter geworden, deshalb sind die Anforderungen an Unternehmen in schnellen Transformationsprozessen stark gestiegen. „Neue Technologien, Druck der Konkurrenz, der Trend zur Internationalisierung und Globalisierung, der Zwang zu rascher Anpassung an veränderte Strukturen, Märkte und Kulturen, der Wandel zu anderen Werten und Wertmustern wie auch die Einstellung zur Arbeit stellen neue Anforderungen an die Arbeitsstrukturen.“ (Ergenzinger, 1993, S. 175). Dabei spielt die Dominanz der Käufermärkte sowie die Öffnung und baldige Erweiterung des EG-Binnenmarktes auch eine Rolle. Die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an diese Veränderungen in der globalen und engen Umwelt hängt nämlich von einer Vielzahl von Faktoren ab. Unter diesen gewinnt die Flexibilisierungskapazität an Bedeutung. „Der Erfolg einer Unternehmung ist davon abhängig, wie sich die Unternehmung an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel anzupassen vermag, ob sie die Veränderungen in Umwelt, Gesellschaft und Inwelt rechtzeitig erkennt und dementsprechend agieren kann“ (Ergenzinger, 1993, S. 460).

⁷ Eine win-win Verständigung bedeutet, dass alle Seiten von der Abmachung einen Gewinn bekommen.

Die Flexibilisierung stellt deswegen eine notwendige Transformation dar. Diese komplexen Bedingungen erfordern nämlich eine schnelle Anpassung an die Veränderungen, was genau der Definition von Flexibilität entspricht. „Die ständigen Umweltveränderungen lösen einen Anpassungsdruck aus, dem nur mit Flexibilität begegnet werden kann. Die Unternehmungen sind gezwungen, sich an die Marktveränderungen anzupassen, auch was ihre Arbeitspolitik betrifft“ (Ergenzinger, 1993, S. 212). Alle Unternehmen sind davon getroffen, sie besitzen aber je nach Kategorie unterschiedliche Vergünstigungen. Durch ihre Größe verfügen die Großunternehmen über einen finanziellen Puffer, welchen die mittelständischen meistens nicht besitzen. Die Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen repräsentiert eine Notwendigkeit für ihr Überleben. Die Arbeitsflexibilisierung bringt nämlich sowohl eine soziale Innovation als auch einen strategischen Erfolgsfaktor, „der auf dem Arbeitsmarkt zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, sofern es sich um innovative, kreative und für den Benutzer Nutzenstiftende Modelle handelt“ (Ergenzinger, 1993, S.285). Dabei sind die menschlichen Ressourcen notwendig und entscheidend. Denn die Arbeitsflexibilisierung stellt einen langen zu implementierenden Prozess dar und braucht deshalb die beste Voraussetzungen, so dass sie am effizientesten funktionieren kann.

4.2. Flexibilisierungstypen

Es gibt verschiedene Formen von Flexibilisierung, davon sollen hier einige vorgestellt werden. Alle sind mit der Arbeitsflexibilisierung - „dazu gehören die Flexibilität der Arbeitszeit, der Arbeitskräfte-Zahl (intra- und interbetrieblich), der Aufgabenzuordnungen (Zuordnungsflexibilität, z.B. job rotation.“ (Ergenzinger, 1993, S. 166) - gekoppelt, weshalb sie hier erwähnt werden. Außerdem eignen sich natürlich die dargestellten Flexibilisierungstypen für produktive Unternehmen. Dabei muss hinzugefügt werden, dass die Kombination von mehreren Flexibilisierungsmöglichkeiten eine Vielseitigkeit von Ergebnissen ergibt. Nur die sogenannten primären Möglichkeiten werden vorgestellt.

4.2.1. Arbeitszeitflexibilisierung

Die zeitliche Dimension von Flexibilisierung der Arbeit ist die bekannteste. Das primäre Ziel hierbei besteht darin, eine verstärkte Anpassung der betrieblichen Ressource Arbeitszeit an die effektive betriebliche Auslastung zu erreichen. Als geläufiges und benutztes Arbeitszeitmodell kann man die gleitende Arbeitszeit, die Jahresarbeitszeit, die Teilzeitarbeit, die Schichtarbeit oder die flexible Pensionierung nennen.

Bei der gleitenden Arbeitszeit ist „die tägliche Arbeitszeit in Kern- und Gleitzeitblöcke aufgeteilt. Während der Kernzeit herrscht für den Mitarbeiter eine allgemeine Anwesenheitspflicht, während der Gleitzeitspannen hingegen besteht Entscheidungsfreiheit bezüglich Präsenz und Abwesenheit am Arbeitsplatz“ (Graf, 2000, S. 20). Der Vorteil liegt prinzipiell darin, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit zum Teil bestimmen, und dass sie je nach Aufgabenstellung und Bedarf mehr oder weniger arbeiten. So können die individuellen Leistungskurven berücksichtigt werden. Dazu können die geringeren Fehlzeiten für private Bedürfnisse, die Abstimmung auf die Verkehrsverhältnisse, die insgesamt längere Präsenzzeiten der Abteilungen und größere Flexibilität bei Spitzenbelastungen als weitere Gewinne erwähnt werden. „Dagegen gelten die höheren Kosten für die Abwicklung über technische Erfassungssysteme als Nachteil“ (Albert, 1998, S. 51).

Die Jahresarbeitszeit ist, worauf der Name bereits hindeutet, nicht wöchentlich aufgeteilt, sondern jährlich, je nach Kalender- oder Geschäftsjahr. Je nach Bedarf erreicht die Arbeitsdauer pro Woche von 32 Stunden bis 48 Stunden. Sie ist besonders interessant, weil sie die Ressource Arbeit an starke vorhersehbare Fluktuationen in der Produktion anpasst. Die Teilzeitarbeit bedeutet, dass der Mitarbeiter vertraglich eine kürzere Arbeitszeitdauer als die übliche hat. Das Interesse des Unternehmens liegt darin, Mitarbeiter optimal einzusetzen z.B. wenn eine Beschäftigung kein größeres Zeitkontingent in Anspruch nimmt.

Die „Teilzeitarbeit bietet dem Arbeitgeber folgende Vorteile: höhere Arbeitsintensität und weniger Fehlzeiten. Die Nachteile sind: eventuell höhere Personalkosten (z.B. Sozialversicherung), höhere Einarbeitungs- und Schulungskosten und zusätzliche eingerichtete Arbeitsplätze“ (Albert, 1998, S. 49).

In der Schichtarbeit „weicht die Arbeitszeit eines Mitarbeiters oder einer Arbeitsgruppe regelmäßig oder ständig hinsichtlich ihrer tageszeitlichen Lage von der Normalzeit ab“ (Graf, 2000, S. 21). Ihr Vorteil liegt darin, dass die Maschinen somit ganztägig laufen können. „Gegen Schichtarbeit spricht vor allem die Störung des biologischen Rhythmus, da gegen die Leistungskurve gearbeitet wird, sowie die Freizeitnachteile und die Störung der sozialen Beziehungen.“ (Albert, 1998, S. 50).

Die flexible Pensionierung bedeutet, dass ein Mitarbeiter, der das Rentenalter erreicht hat, je nach Bedarf des Unternehmens arbeiten kann. Das Unternehmen verfügt somit über eine gebildete Reserve. Diese Möglichkeit ist noch selten genutzt, sie wird aber sehr wahrscheinlich wegen der Demographie an Bedeutung gewinnen.

4.2.2. Die anderen Formen

In den Arbeitsflexibilisierungsformen gibt es auch die Arbeitskräfte-Zahl und Aufgabenzuordnungen.

Die Arbeitskräfte-Zahl nennt sich auch die Zeitarbeit. Wenn die Produktion gesteigert werden soll, werden externe Mitarbeiter für eine befristete Zeit eingestellt. So sind die menschlichen Ressourcen an die Produktionsbedürfnisse angeglichen. Diese Form der Beschäftigung von externen Mitarbeitern bietet eine sehr anpassungsfähige Lösung. Als Nachteil sollen die niedrige Motivationsmöglichkeit der externen Mitarbeiter, die oft prekäre Integration und eventuell größere Personalkosten erwähnt werden. Je nach Aufgaben kann ansonsten diese Form mit starken Ausbildungskosten gebunden sein.

Die Aufgabenerweiterungen der Mitarbeiter zergliedern sich in Job-Sharing, Job-Enlargement, Job-Enrichment und Job-Rotation. Beim Job-Sharing teilen sich zwei Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz. Dafür sind seitens der Sharing-Partnern hohe Koordinationsfähigkeiten angefordert. Job-Sharing bietet die gleichen Vor- und Nachteile wie Teilzeitarbeit. Diese Form ist wenig verbreitet.

Bei Job-Enlargement werden die „Aufgabenbereiche so verbreitert, dass eine Überlappung zwischen den Stellen entsteht.“ (Klimecki, 1998, S. 193). Jeder Mitarbeiter beherrscht einen Teil der Aufgaben seines Kollegen, so dass er ihn bei Bedarf entlasten oder

vertreten kann. Diese Form bietet eine optimale Verteilung der Ressourcen. Nur ist sie mit hohen Ausbildungskosten gekoppelt.

Beim Job-Enrichment werden die Aufgabenbereiche auch erweitert, es kommt aber nicht zu einer Überlappung. Der Mitarbeiter deckt einzelne dispositive (wie Kontrollaufgaben) oder Führungsaufgaben ab. Seine Aufgabe gewinnt an Abwechslung, was ein Vorteil ist. Dagegen spricht der dadurch entstehende neue Druck.

Bei der Job-Rotation werden „systematische Stellvertretungsregelungen geschaffen, wodurch das individuelle Qualifikationsprofil verbreitert und die Einsatzmöglichkeiten erweitert werden“ (Klimecki, 1998, S. 193). Als Vorteil lernt der Mitarbeiter neue Aufgaben und bricht die Routine. Der Mitarbeiter wird ein Generalist und kein Spezialist mehr, was nachteilig sein kann.

Diese Formen haben gemeinsam neue Aufgaben zu erwerben, was einen hohen Ausbildungsstand und Bereitschaft seitens der Mitarbeiter voraussetzt.

Die Flexibilisierung kann auch eine finanzielle Dimension haben. Mit einer Gewinnlohnkomponente (individuell oder kollektiv) sollen zusätzliche Anreize geschaffen werden, welche zu einem erhöhten Leistungsbeitrag der Mitarbeiter führen sollen. Oft wird diese Gewinnlohnkomponente mit der neuen Arbeitsorganisation eingeführt, so dass diese an Attraktivität für die Mitarbeiter gewinnt.

Die Kombination aus verschiedenen Formen der Arbeitsflexibilisierung (eventuell mit finanziellen Elementen) ergibt eine Vielzahl von Lösungen. Für die produktiven Gewerbe eignen sich alle Formen (mit Ausnahme vielleicht von Job-Sharing) ganz gut, sie haben also zahlreiche Lösungsmöglichkeiten zur Auswahl.

5. Die Untersuchungsmethode

5.1. Die Entscheidungstheorie

5.1.1. Definition

„Der Begriff Entscheidung wird im allgemeinen Sprachgebrauch vor allem dann angewendet, wenn ein Wahlproblem von besonderer Bedeutung vorliegt, von dessen Ausgang viel abhängt“ (Laux, 2003, S. 1). Diese intuitive Erklärung erläutert gut den Kontext von Entscheidungen. Die exakte Definition von Entscheidung versteht sich als die „Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen“ (Laux, 2003, S. 1), die sich im Hinblick auf ein Ziel als die Beste erwiesen hat. In allen Bereichen des Alltagslebens sind kleine oder wichtigere Entscheidungen zu treffen. Das Problem der Entscheidung ist für alle Personen von existentieller Bedeutung. Wichtige Entscheidungen werden hier insbesondere nur in Betracht gezogen, weil sie komplexe Situationen auflösen müssen, und weil für kleinere oft eine Lösung ohne lange Überlegung erfolgt. In den Unternehmen bekommt diese Aufgabe der Entscheidung einen außerordentlichen Stellenwert, da sie meistens über Erfolg oder Scheitern der Firmen bestimmt. Entscheidungen repräsentieren daher eine strategische Funktion in den Firmen. „Entscheidungen werden getroffen, um Ziele zu erreichen. Wir beurteilen die Handlungsalternativen danach, wie nahe sie uns unseren Zielen bringen“ (Eisenfuhr, 2003, S. 54), was insbesondere für Unternehmen gilt. Deshalb wurden Entscheidungen von der Betriebswirtschaft (unter anderen Wissenschaften wie Politik, Medizin, Soziologie...) untersucht, so dass die Unternehmen Unterstützung bei der Entscheidungswahl bekommen können. Die Entscheidungstheorie ist demzufolge ein „interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt ..., der sich in systematischer Weise mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen befasst“ (Laux, 2003, S. 1). Sie ermöglicht es, die Komplexität von Problemen durch Dekomposition, d.h. Zerlegung in Teilprobleme, zu vereinfachen.

5.1.2. Funktion der Entscheidungstheorie

Die Aufgabe der Entscheidungstheorie besteht darin, „Erkenntnisse über das menschliche Wahlverhalten zu gewinnen“ (Saliger, 2003, S. 1). Sie dient auch der Erklärung von bestehenden Situationen. Die Entscheidungstheorie nimmt empirische Sachverhalte zur Kenntnis und hinterfragt deren Ursachen und deren Konsequenzen. Ihr Ziel in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie ist „optimale betriebliche Entscheidungen [zu] gewährleisten“ (Schiemenz, 2003, S.25). Die Entscheidungstheorie evaluiert ebenfalls die Konsequenzen von Entscheidungen. Sie wird vielfach als betriebswirtschaftliches Instrument benutzt. „Die Ziele als Optimierungs- und Auswahlkriterien werden dabei durch empirische Erhebungen in den Betrieben gewonnen“ (Schiemenz, 2003, S.25).

Üblicherweise nutzt man die Entscheidungstheorie, um eine Handlungsempfehlung zu bekommen. Sie wird auch benutzt, um bestehende Umstände zu analysieren. „Anstatt das Problem als Ganzes zu behandeln, analysiert man die Komponenten und erzeugt Modelle dieser Komponenten des Problems“ (Eisenfuhr, 2003, S. 16). Sie bietet die Möglichkeit, mehrere Elemente in einem Modell anzuschließen. Natürlich wächst „die Komplexität der Entscheidungssituation, wenn mehr Faktoren zu beachten sind“ (Eisenfuhr, 2003, S. 3). Außerdem besteht oft eine Interdependenz zwischen den Faktoren, was durch Kontextabhängigkeit entsteht. „Die Modellierung der einzelnen Komponenten ist gewöhnlich nicht unabhängig voneinander möglich. Sie beeinflussen sich gegenseitig“ (Eisenfuhr, 2003, S. 16). Die Entscheidungstheorie bietet nützliche Werkzeuge, so dass die Komponenten anschaulicher werden. Sie kann in einem Modell integriert werden, so dass die Vorstellung dieses Modells an Klarheit gewinnen kann. Das Verstehen und die Analyse werden dank dieser Modellierung durch Entscheidungsmodelle erleichtern. „Die Strukturierung und Modellierung eines Entscheidungsproblems dient dazu, das Problem besser zu verstehen“ (Eisenfuhr, 2003, S. 35).

Zu den wichtigsten Entscheidungshilfen der Entscheidungstheorie zählen nämlich die Entscheidungsmodelle. „Als Entscheidungsmodell bezeichnen wir [...] das Ergebnis eines Versuches, die für wesentlich gehaltenen Elemente und Beziehungen einer als „Problem“ empfundenen Handlungssituation in einer formalisierten Sprache so zu definieren, dass aus dem resultierenden Strukturkomplex die Problemlösung als logische Implikation abgeleitet werden kann“ (Laux, 2003, S. 16). Das meist benutzte Hilfsmittel der Entscheidungstheorie ist die Entscheidungsmatrix. „Dieses Modell zielt auf abzählbare Handlungsalternativen und Umweltzustände ab“ (Schiemenz, 2003, S. 64).

5.2. Entscheidungsmodell

5.2.1. Die Grundstruktur

„Da Entscheidungsmodelle immer nur wenige Eigenschaften der Realität abbilden können, sind sie stets eine vereinfachte Darstellung der Realität“ (Laux, 1998, S. 52). Diese Aussage gilt natürlich für alle Modelle. „Generell sind Modelle Abbilder der Realität, die die wesentlichen Merkmale realer Zusammenhänge enthalten“ (Schiemenz, 2003, S.49). Bevor es zu einer Modellstruktur kommt, sind nur einige der wichtigsten Parameter des Modells zu beachten. „Wegen der großen Komplexität realer Entscheidungsprobleme besteht im Allgemeinen ein Zwang zur Modellvereinfachung.“ (Laux, 2003, S. 63) Ein Totalmodell würde dann alle Entscheidungsparameter in sich beinhalten, was aber in der Realität schwer möglich ist. Außerdem wäre ein Totalmodell zu anspruchsvoll. Es bietet sich also an, das Totalmodell in einem Partialmodelle in die relevantesten Entscheidungsparametern zu zerlegen.

Um ein Entscheidungsmodell zu erstellen, sind bestimmte Schritte zu vollziehen. Die Basis dafür ist die Grundstruktur, die im Folgenden abgebildet wird. Einem Entscheidungsmodell dient die Lösung eines Problems in Hinblick auf ein Ziel. Dieses Problem und dieses Ziel (oder Ziele) sollen zuerst klar ausgedrückt werden. Jedes Entscheidungsmodell besteht grundsätzlich aus den Handlungsalternativen, Ergebnissen und Umweltzustand. Dazu kann man andere Komponente hinzufügen. Alle Elemente werden als Entscheidungsparameter bezeichnet. „Entscheidungsparameter lassen sich weiter untergliedern in exogene und endogene Entscheidungsparameter. Im allgemeinen geht man davon aus, dass exogene Entscheidungsparameter Zustandseigenschaften der Umwelt des Betriebs charakterisieren, während endogene Entscheidungsparameter Zustandseigenschaften des Betriebes kennzeichnen“ (Schiemenz, 2003, S.29).

Die endogenen Parameter sind zuerst von der Entscheidungsart gekennzeichnet. Man unterscheidet zwischen einstufiger oder mehrstufiger Individualentscheidung oder Gruppenentscheidungen. Die Individualentscheidung bezeichnet einen einzelnen Entscheidungsträger gegenüber Gruppenentscheidungen, wo mehrere Entscheidungsträger bestehen. „Einstufige Entscheidungsmodelle beschreiben Situationen, in denen einmalige Entscheidungen, unabhängig von Folgeentscheidungen, zu treffen sind“ (Saliger, 2003, S. 16). Eine mehrstufige Entscheidung kann sich in mehrere Entscheidungsstufen durch die Zeit teilen. Dann kommen die Alternativen, welche die Lösungsstrategien oder -möglichkeiten

darstellen. Um ein Problem zu lösen verfügt der Entscheidungsträger über die genannten Handlungsalternativen oder Aktionsmöglichkeiten.

Die exogenen Parameter sind von zwei Umwelteigenschaften, den Umweltzustände und den Umweltarten modelliert. Die Umweltzustände sind „diejenigen Konstellationen von Ausprägungen problemrelevanter Umweltfaktoren zusammengefasst, die von den Entscheidenden selbst nicht beeinflusst werden können, jedoch mit den Aktionsparametern Einfluss auf die Ziele besitzen.“ (Saliger, 2003, S. 6). Die Umweltarten lassen sich in Sicherheit, Unsicherheit und Risiko gliedern. „Bei Sicherheit ist dem Entscheider bekannt, welcher Zustand der wahre ist“ (Laux, 2003, S. 23). Ein Entscheidungsmodell bei Sicherheit liegt vor, wenn jeder Aktion genau ein Ergebnis zugeordnet ist, wobei das Ergebnis aus den Ausprägungen mehrere Größen bestehen kann. „Streng genommen gibt es keine Entscheidung unter totaler Sicherheit“ (Eisenfuhr, 2003, S. 20). Entscheidung unter Sicherheit dient oft zur Vereinfachung des Modells. Bei Unsicherheit gibt es mindestens zwei Zustände, und man weiß nicht, welcher eintreten wird. Bei Risiko verfügt man über Wahrscheinlichkeiten, welcher Zustand eintreten kann.

Es ist zu überprüfen, ob Restriktionen geben sind. Sie sind von dem Umweltzustand zu unterscheiden, weil sie *stricto sensu* schon beeinflussbar sind. Wie ihr Name es zeigt, sind sie aber sehr schwer oder nur verbunden mit hohen Kosten zu ändern. Restriktionen können rechtlicher, gesellschaftlicher, technologischer ... Natur sein.

Und als letztes soll man nicht die Resultate vergessen. „Die Zusammenfassung der Ausprägungen, die die Ziele bei Realisation einer bestimmten Aktion und bei Eintreten eines bestimmtes Umweltzustands, wird als Ergebnis bezeichnet“ (Saliger, 2003, S. 7). Die Lösung des Problems, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, durch die Wahl einer Handlungsalternative unter bestimmten Umwelteigenschaften führt zu einem analysefähigen Ergebnis.

5.2.2. Das angewandte Modell

Alle notwendigen Informationen für die Erstellung des Entscheidungsmodells werden mit Hilfe eines Fragebogens (siehe Abschnitt 6. Operationalisierung) erworben. Das hier benutzte Entscheidungsmodell wird mit folgenden Elementen gestaltet. Das Problem ist wie anschließend formuliert: Gibt es einen bevorzugten Flexibilisierungstyp der Arbeit für ein mittelständisches Unternehmen? Das Ziel ist der effiziente Arbeitsflexibilisierungstyp für ein mittelständisches Unternehmen abzuleiten und dieses Ziel kann durch zwei Größen gemessen werden, erstens durch eine Minimierung der Kosten (Personal- oder Produktionskosten) oder durch eine Steigerung des Umsatzes.

Die Entscheidung des einzelnen Unternehmens wird als individuelle einstufige Entscheidung betrachtet. Zwar kann die Entscheidung in der Gruppe getroffen werden, nun ist der Entscheidungsträger das Unternehmen in sich. So ist auch das Modell vereinfacht. Die Entscheidung ist einstufig, weil die Entscheidung für einen bestimmten Arbeitsflexibilisierungstyp gleich umgestellt wird und braucht keine zeitliche Abfolge.

Die Arbeitsflexibilisierungstypen stellen die Alternativen dar. Diese Entscheidungsvariablen können vier Formen annehmen: Schichtarbeit, Aufgabenerweiterungen, Beschäftigung von externen Mitarbeitern und Jahresarbeitszeit (und eventuell Sonstiges, da diese Möglichkeit im Fragebogen geboten wird). Dabei gibt es zwei Arbeitszeitflexibilisierungsformen, eine Arbeitskräftezahl-Form und eine Aufgabenzuordnungsform. Der Ausdruck Aufgabenerweiterung wurde im Fragebogen benutzt, weil Worte wie Job-Enlargement oder Job-Enrichment erstens als zu englisch ankommen und zweitens als wissenschaftlicher Jargon erscheinen können. Die Wahl dieser Formen erfolgt nach einem ersten Eindruck aus verschiedener Lektüre über Flexibilisierungstypen im produktiven Gewerbe (insbesondere Erzinger und Graf).

Es gibt zwei Umweltzustände, Frankreich und Deutschland. Diese Wahl erfolgt, um die Kulturunterschiede besser vergleichen zu können. Dieses Modell befindet sich unter Sicherheit, weil nur einer der beiden Umweltzustände mit Gewissheit eintreten kann, was auch einer Vereinfachung des Modells dient.

Die möglichen Restriktionen wurden in den vorherigen Abschnitte schon überprüft. Die einzuhaltenden Rechtsvorschriften in beiden Ländern ergeben, dass sie nicht als Hindernisse betrachtet werden können. Die Alternativen selbst sollten unter guten Voraussetzungen implementiert werden, sonst werden sie nicht ihre Erwartungen erfüllen. Diese denkbare Tatsache wird durch eine Frage im Fragebogen überprüft. Die wahrscheinlichen Ma-

nagementunterschiede werden nicht als Restriktionen gesehen, sondern als Erklärungsfaktoren für mögliche Unterschiede in den Ergebnissen.

Die Ergebnisse werden mit Hilfe von Ergebnismatrizen dargestellt und analysiert. Die Ergebnismatrix dient der Darstellung und Beschreibung der Alternativen, der Umweltzustände und den Ergebnissen. Denn „da die zentralen Begriffe „Handlungsalternativen“, „Umweltzustände“ und Ergebnisse“ sehr allgemein definiert sind, stellt die Ergebnismatrix einen außerordentlich flexiblen Bezugsrahmen dar, der zur Strukturierung sehr unterschiedlicher Entscheidungsprobleme geeignet ist“ (Laux, 2003, S. 41). Diese vollständige Formulierung der Ergebnisse veranschaulicht die Bedeutung der hier wichtigsten Entscheidungsparameter, nämlich die Alternativen und Umweltzustände. Die angewandte Ergebnismatrizen werden folgend als Muster dargestellt.

Abbildung 5: Ergebnismatrix 1. Flexibilisierungstypen

	Umweltzustand Deutschland	Umweltzustand Frank- reich
Alternative 1 Flexibilisierungstyp Schichtarbeit	Prozent des gewählten Lösungen	Prozent des gewählten Lösungen
Alternative 2 Flexibilisierungstyp Aufga- benerweiterungen der Mit- arbeiter	Prozent des gewählten Lösungen	Prozent des gewählten Lösungen
Alternative 3 Flexibilisierungstyp Be- schäftigung von externen Mitarbeitern	Prozent des gewählten Lösungen	Prozent des gewählten Lösungen
Alternative 4 Flexibilisierungstyp Jahres- arbeitszeit	Prozent des gewählten Lösungen	Prozent des gewählten Lösungen

Diese erste Ergebnismatrix kann abklären, welcher (oder ob überhaupt ein) Flexibilisierungstyp je nach Land dominiert. Der erste Vergleich kann auch hier abgeleitet werden. Die einzige Schwierigkeit kann entstehen, wenn viele Unternehmen Sonstiges angekreuzt sind oder wenn mehrere Unternehmen sich für Kombinationen entschieden haben. In diesem Fall soll die Ergebnismatrix umgeformt oder erweitert werden.

Abbildung 6: Ergebnismatrix 2. Effizienz der Flexibilisierungstypen.

	Umweltzustand Deutschland	Umweltzustand Frankreich
Alternative 1 Flexibilisierungstyp: Schichtarbeit	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung
Alternative 2 Flexibilisierungstyp: Aufgabenerweiterung der Mitarbeiter	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung
Alternative 3 Flexibilisierungstyp: Beschäftigung von externen Mitarbeitern	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung
Alternative 4 Flexibilisierungstyp: Jahresarbeitszeit	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung	Mittelwert des angegebenen Prozent bezüglich der Personalkostenreduzierung

Die gleiche Ergebnismatrix wird auch mit dem Mittelwert der angegebenen Prozent bezüglich der Produktionskostenreduzierung und mit dem Mittelwert der angegebenen Prozent bezüglich der Umsatzsteigerung abgebildet. Diese 2. Ergebnismatrizen sollen zeigen, ob ein Arbeitsflexibilisierungstyp am effizientesten ist (und für welchen Gegenstand, entweder Personalkostenreduzierung, Produktionskostenreduzierung oder Umsatzsteigerung) und, ob ein Unterschied zwischen den beiden Regionen besteht. Dafür muss man hoffen, dass die Befragten genügend Informationen liefern.

Abbildung 7: Ergebnismatrix 3. Erwartungen gegenüber Arbeitsflexibilisierung.

	Umweltzustand Deutschland	Umweltzustand Frankreich
Alternative 1 Flexibilisierungstyp Schichtarbeit	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage
Alternative 2 Flexibilisierungstyp Aufgabenerweiterungen der Mitarbeiter	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage
Alternative 3 Flexibilisierungstyp Beschäftigung von externen Mitarbeitern	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage
Alternative 4 Flexibilisierungstyp Jahresarbeitszeit	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage	Prozent der jeweiligen Erwartungen: Produktionswachstum Reduzierung Personalkosten Anpassung an die Nachfrage

Eine letzte Ergebnismatrix wird benötigt, um die Erwartungen bezüglich der Flexibilisierungstypen zu analysieren. Im Fragebogen ist nämlich eine Frage dieser Angelegenheit gewidmet. Vier Möglichkeiten sind in Betracht gezogen, und zwar das Produktionswachstum, die Reduzierung der Personalkosten, die bessere Anpassung an die Nachfrage und sonstiges, d.h. eine andere Erwartung. Es ist durchaus möglich, dass ein Flexibilisierungstyp je nach Erwartungen bevorzugt ist. Diese 3. Ergebnismatrix soll helfen zu klären, ob diese Vermutung überhaupt besteht.

Nachdem die Untersuchungsmethode dargestellt wurde, so dass ein Einblick in die Handlungslogik der Ergebnisse gewonnen sein konnte, soll jetzt die Operationalisierung erklärt werden. Dieser Abschnitt ist ausdrücklich wichtig, um zu wissen, wie die Verfasserin an die Daten gekommen ist, sowie nach welchem Vorgehen sie begangen ist. Denn das Operationalisierungsverfahren beeinflusst die Menge und die Qualität der erhobenen Daten.

6. Die Operationalisierung

6.1. Auswahl von mittelständischen Unternehmen in Frankreich (CCI, *Chambre de commerce et d'industrie*, aus Colmar Centre-Alsace) und Deutschland (IHK, Industrie- und Handelskammer, aus Freiburg im Breisgau Oberrhein)

6.1.1. Verfahren

Die Entscheidung, die Untersuchung auf die Länder Frankreich und Deutschland zu beziehen hat mehrere Gründe: Vor allem, weil die Verfasserin die beiden Länder gut kennt, da sie dort gelebt und studiert hat. Ansonsten sind folgende wissenschaftliche Gründe zu nennen: „Erstens unterscheiden sich die nationalen Kulturen beider Länder erheblich. Dies wird durch die Ergebnisse Hofstede's, aber auch anderer Autoren belegt. [...] Gleichzeitig sind sich aber beide Länder hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation recht ähnlich, so dass Einflüsse aufgrund unterschiedlicher wirtschaftlicher Entwicklungsstände kaum vorhanden sein sollten. Zweitens haben KMU in beiden Ländern eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung, so dass eine vergleichende Untersuchung durchaus angezeigt erscheint.“ (Pfohl, 1997, S. 273).

Die Wahl der beiden Regionen erfolgte nach einigen Überlegungen für bekannte und relativ kleine Verwaltungseinheiten von der Verfasserin. Denn so, aus vorheriger Kenntnis, wird die Arbeit erleichtert. Die Verwaltungseinheiten sind am besten und am einfachsten durch die jeweiligen Landstrukturen abzuleiten. In Sachen Wirtschaft bietet sich an die Aufteilung in Industriekammern (in Deutschland IHK, Industrie- und Handelskammer, in Frankreich CCI, *chambre de commerce et d'industrie*) einzunehmen. Zudem „wurde versucht, den Einfluss von Fremdvariablen möglichst gering zu halten, indem das räumliche Untersuchungsgebiet eng eingegrenzt wurde“ (Pfohl, 1997, S. 273). Die genaue Lokalisierung der beiden Regionen befindet sich bei den Abbildungen 8 (Seite 42) und 9 (Seite 43).

Die Rolle der CCI und IHK besteht darin, den Unternehmen Hilfe in wirtschaftlichen Fragen, Ausbildung und Beratung zu leisten. Jedes Unternehmen hat also ein großes Interesse bei den entsprechenden Regionaleinrichtungen registriert zu sein. Da es sich um öffentliche Institutionen handelt, kann man sich an sie wenden, um Informationen über Unternehmen zu bekommen. Auf der Internetseite der CCI (www.colmar.cci.fr) standen Informationen über alle registrierte Unternehmen der Region, wie Name, Ort, Umsatz, Telefonnummer. Eine Suchfunktion ermöglicht die Suche nach Mitarbeiterzahl. Auf den Internet-

seiten der IHK (www.suedlicher-oberrhein.ihk.de) standen solche Informationen nicht gleich zur Verfügung, deshalb entstand ein Kontakt durch E-mail mit der Bitte um 50 Adressen von mittelständischen Unternehmen nach einer Zufallsauswahl zu schicken.

Innerhalb des zeitlich und finanziell begrenzten Rahmens ist es nicht möglich, eine Vollerhebung durchzuführen. Daher empfiehlt sich, eine Teilerhebung auszurichten, in der Form einer Stichprobe aus der Grundgesamtheit. Für diese Untersuchung wird die Grundgesamtheit („der Definition einer Menge von Objekten, für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen (*target population*)“ (Schnell, 2002, S. 247) so festgelegt: alle mittelständischen Unternehmen (siehe Definition in 2.B.b) aus den Regionen Centre-Alsace und Oberrhein, die bei der CCI bzw. IHK registriert sind. Davon wird eine Zufallsstichprobe im besten Fall von 100 (50 aus Frankreich und 50 aus Deutschland) gezogen. „Zufallsstichproben sind Auswahlen, bei denen ein Zufallsprozess über die Aufnahme eines Elementes in die Stichprobe entscheidet. Wichtig ist dabei, dass für jedes Element der Grundgesamtheit die Auswahlwahrscheinlichkeit angebbbar (und größer als Null) ist.“ (Schnell, 2002, S. 255). Natürlich werden alle erhobenen Daten anonymisiert.

Für die Region aus Frankreich wurden 156 mittelständische Unternehmen gezählt. Da die Verfasserin sich auf eine Stichprobe von 50 begrenzt hat, wurde aus der alphabetische Liste jedes dritte genommen, was also auf 52 mittelständischen Unternehmen kommt. So ist ein zufälliges Auswahlverfahren gewährleistet.

Für die Region aus Deutschland wurde eine Liste von 50 produktiven mittelständischen Unternehmen von der IHK Oberrhein geschickt. Bei der Anfrage an die IHK Oberrhein wurde nach einem zufälligen Auswahlverfahren gefragt⁸.

⁸ Was auch gemacht wurde.

6.1.2. Darstellung der Regionen

Hier werden kurz die zwei gewählten Regionen vorgestellt.

Die zwei Regionen, die bei CCI Centre-Alsace und IHK Oberrhein gebildet sind, besitzen zwar keine vergleichbare Größe (um 1800 Quadratkilometer für CCI Centre-Alsace und um 4062 Quadratkilometer für IHK Oberrhein). Die Region Oberrhein ist also fast dreimal so groß wie die Region Centre-Alsace. Generell sind alle Verwaltungseinheiten in Deutschland größer als in Frankreich, wie das Beispiel der Gemeindezahl (16.000 in ganz Deutschland) gegenüber den *Communenanzahl* (36.000 in ganz *France metropolitaine*⁹) es zeigt. Es ist also sehr schwer zwei gleichgroße Regionen in Deutschland und Frankreich zu finden. Centre-Alsace und Oberrhein verfügen jedoch über parallele Naturbedingungen. Die naturellen Voraussetzungen lassen sich als gleich betrachten, was einen Vergleich erleichtern kann. Der Rhein teilt nämlich die geologische Ebene in Elsass und Baden (an denen jeweils Centre-Alsace und Oberrhein gehören), deshalb nennen sich diese Gebiete rheinländische Regionen. Centre-Alsace und Oberrhein grenzen sich am Rhein durch beinahe 30 Kilometer. Sie gehören zur rheinländischen Wirtschaft, die durch Exportorientierung, Vielseitigkeit und relative Wichtigkeit der Industrie gekennzeichnet ist. Diese naturliche und wirtschaftliche Ähnlichkeit soll helfen, den Einfluss der Kultur besser zu schätzen.

Das Centre-Alsace befindet sich in einer jungen Region, die für Frankreich sehr urbanisiert mit einer Bevölkerungsdichte von 209 Einwohnern pro Quadratmeter ist (Frankreich 109 Einw./ km²). Die Region hat 364.012 Einwohner mit Colmar als größter Stadt mit 86.800 Einwohnern. Die Industrie beschäftigt 26 % der Aktiven (Frankreich 17,6 %). Fast alle industriellen Tätigkeiten sind im Elsass repräsentiert, mit einer Spezialisierung im Centre-Alsace in der Metallurgie, der Chemie-Plastik, der Elektrik und der Elektronik 7.300 bei der CCI registrierte Unternehmen befinden sich in den Branchen Industrie, Handel und Dienstleistungen. Die Region ist abhängig von Deutschland und der Schweiz, da die Tochtergesellschaften von ausländischen Firmen mehr als einen Arbeitnehmer von drei beschäftigen. Außerdem arbeiten fast 70.000 Personen von 724.757 Aktiven in Deutschland und in der Schweiz. Die Arbeitslosigkeit beträgt nur 7,8 %, was weniger ist als im restlichen Frankreich (alle Zahlen: Quelle INSEE Volkszählung 1999).

⁹ Die *France metropolitaine* umfasst das europäische Frankreich mit Korsika ohne die Übersee-Regionen Guadeloupe, Martinique, Guyane und La Reunion.

Die wichtigste Stadt des Oberrheins ist Freiburg im Breisgau mit 208.975 Einwohnern (am 30.06.2002.¹⁰) Die Einwohnerzahl der Region Oberrhein beträgt 1.019.990 am 30.06.2002. Die Bevölkerungsdichte ergibt 252 Einwohnern pro Quadratkilometer, was eine höhere Urbanisierung als in der französischen Region anzeigt (und als die von Deutschland, die 231 Einw./km² beträgt). Die Beschäftigtenzahl erreicht 351.684. Die 13.938 registrierenden Unternehmen bei der IHK (Stand von 31.12.2002) befinden sich im produzierenden Gewerbe, Handel und Dienstleistung. Die produzierenden Gewerbe beschäftigen 31,3 %, was eine Zahl von 106.622 Arbeitern ergibt. Sie sind insbesondere in der Elektrik, der Elektronik, der mechanischen Metallurgie und der Chemie spezialisiert. Die Arbeitslosigkeit beträgt nur 6% in Oberrhein (wie in ganzen Baden-Württemberg), was weniger als in gesamt Deutschland ist.

Abbildung 8: Lokalisierung von Oberrhein und Centre-Alsace.

Siehe bitte dafür die zwei rote Punkte, der kleinere zeigt Centre-Alsace und der größere Oberrhein. (aus [http\www.welt-atlas.de/html/frame](http://www.welt-atlas.de/html/frame) , leicht verändert)



¹⁰ Alle Zahlen stammen von der IHK Internetseite: JB2002NET.XLS (26.02.04); <http://www.region-suedlicher-oberrhein.de/wDeutsch/region/statistik.shtml?navId=7> (01.03.04) und <http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de/default.asp?bhcp=1> (22.03.04)

Abbildung 9: Abgrenzung von Centre-Alsace und Oberrhein

Siehe bitte dafür die schwarzen Abgrenzungen (aus <http://www.conference-rhin-sup.org>, leicht verändert)



6.2. Fragebogenkonzeptionen

6.2.1. Konstruktion

Die Operationalisierung erfolgt mittels eines Fragebogens, da diese Form am besten für Felduntersuchung geeignet ist. Er wird sogar als „Königsweg der empirischen Sozialforschung“ betrachtet, „aufgrund der Vorstellung, dass der Entwurf eines Fragebogens und die Durchführung einer Befragung eine vergleichsweise simple, unaufwendige Verfahrensweise zur Datenerhebung sei“ (Schnell, 2002, S. 298). Außerdem wurde entschieden, ihn wenn möglich per Mail zu schicken, da es am billigsten und am schnellsten ist. Es handelt sich um einen selbst erarbeiteten Fragebogen nach allgemeinen Regeln aus Lehrbüchern und insbesondere dem von Kirchhoff und Schnell. Um den Fragebogen bestmöglich vorzubereiten, sollte man sich über die verfolgten Ziele im Klaren sein: „Welche Art von Informationen werden gesucht?“ (Schnell, 2002, S. 303). Deshalb werden die Ziele wieder kurz vorgestellt und dann die möglichen Fragen erstellt. Zuerst ist zu erfahren, ob es Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen in dem gefragten Unternehmen gibt und welcher Typ eingeführt wurde. Dann ist über die Kostenreduzierung oder Umsatzsteigerung und nach einer Abschätzung zu fragen. Diese Informationen bilden eine kleine zu erhebende Datenmenge, was einen kurzen Fragebogen erlaubt.

Bei der Konstruktion eines Fragebogens soll man sich kurz fassen und besonders darauf achten, dass die Fragen leicht und schnell zu beantworten sind. Dieser Fragebogen beinhaltet 15 Fragen und eine optional Frage. Dazu soll man: „sich verständlich ausdrücken, suggestive und stereotype Formulierungen vermeiden und auf den Bedeutungsgehalt von Begriffe achten“ (Kirchhoff, S.21). Da es sich um einen Fragebogen mit zwei Versionen (einer auf Deutsch und einer auf Französisch) handelt, war es um so wichtiger, die Fragen so einfach wie möglich zu gestalten. Denn so wurde die Übersetzung erleichtert. Typische Ausdrücke auf Deutsch oder Französisch wurden soviel wie möglich vermieden, außer bei Höflichkeitsausdrücken am Ende des Anschreibens. Die erste Version wurde auf Deutsch geschrieben, da man bei Übersetzungen immer in die Muttersprache geht. Die Schwierigkeit bei der Übersetzung liegt darin, dass man den Sinn unbedingt wiedergeben soll, was oft nur mit einer anderen Wortwahl erfolgen kann.

Beim Aufbau des Fragebogens „ist es empfohlen, nach dem didaktische Prinzip vom Allgemeinen zum Besonderen vorzugehen“ (Kirchhoff, S.23). Am Anfang des Fragebogens sind dann nur generelle und einfache Fragen über das Unternehmen zu stellen, so dass

Vertrauen zwischen den befragten Personen und den Interviewern entstehen kann. Denn „an ihnen entscheidet sich das Engagement des Befragten zur Beantwortung des gesamten Fragebogens“ (Schnell, 2002, S. 320). Dem sind die ersten vier Fragen gewidmet.

Dann kann sich der Fragebogen an der Frage der Flexibilisierung orientieren. Das Wort Flexibilisierung wurde nicht benutzt, sondern die Flexibilität. Denn das Wort Flexibilisierung existiert nicht auf Französisch. Zuerst soll man sich über die Form der Flexibilitäts-gestaltung erkundigen, wann und wie diese eingeführt wurde. Anschließend möglichst die Frage über die Akzeptanz dieser Flexibilitätsmaßnahmen stellen. Um an die gewünschten Auskünfte zu kommen, sind auch andere Fragen nützlich, um Informationen zu sammeln. Zum Abschluss wäre es gut, zu klären welche Bedeutung das Wort Flexibilität für die befragte Person besitzt und welche inhaltlichen Konsequenzen sie gezogen hat. Dafür sind zwei offene Fragen (Definition: „Auf offene Fragen wird eine Antwort in den eigenen Worten des Befragten erwartet. Es werden keine Antwortmöglichkeiten vorgeschlagen; der Befragte übernimmt selbst die Formulierung seiner Antwort“ (Schnell, 2002, S. 308)) geeignet, besonders auch weil sie „nicht zuletzt zum freundlichen Ton gehören, den man gegenüber den Interviewten einschlagen sollte, da sie uns unterstützen“ (Kirchhoff, S.23).

6.2.2. Pretest

Bevor der Fragebogen abgeschickt wird, ist es notwendig, ihn durch einen sogenannten Pretest zu testen und zu überprüfen. „Bei derartigen Pretests werden Personen ausgewählt, die den Fragebogen probenhalber ausfüllen, um mit ihrer Hilfe im Vorfeld der Erhebung Ungereimtheiten auszuräumen“ (Kirchhoff, S.24). Der erste Pretest kontrolliert die zwei Versionen, um sicherzustellen, ob sie auf Deutsch und Französisch die gleiche Bedeutung haben. Außerdem wurde auch der Sinn überprüft. Die zweiten und dritten Pretests gehen die französische Version und hinsichtlich ihrer Verständlichkeit durch. Danach war viel zu ändern und wieder zu übersetzen. Der vierte Prüfer ist selbst Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens (12 Mitarbeiter) und prüft die Akzeptanz eines solchen Fragebogens bei dem gezieltem Publikum (zum Beispiel, dass keine Frage gestellt wird, die als strategisch aufgefasst werden könnte). Daraufhin wurde eine Frage als optional vorgeschlagen, da sie vielleicht als empfindlich ankommt. Der fünfte Pretest kontrolliert die deutsche Version und ihre Verständlichkeit. Und der sechste und letzte überprüft wieder die zwei Versionen. Bei den ersten Pretests wurden viele konstruktiven Anmerkungen gemacht. Beim Ende der Testläufe wurden immer weniger gemacht. Es ist zwar empfohlen, so viele Pretests wie möglich durchzuführen, denn „bei der Entwicklung zuverlässi-

ger Erhebungsinstrumente sind umfangreiche Pretests zur Kontrolle [...] unverzichtbar“ (Schnell, 2002, S. 325). Jeder Pretest kostet aber Zeit (ungefähr fünf Tage pro Pretest, da es sich um Freiwillige handelt), deshalb wurden die Pretests auf sechs beschränkt.

„Der Aufbau eines Fragebogens hängt zwar in erster Linie von inhaltlichen Überlegungen ab, was aber nicht heißt, dass optische Aspekte keine Rolle spielen. Da eine ansprechende Optik das Erfassen bestimmter Fragen erleichtert, muss auch über sie nachgedacht werden“ (Kirchhoff, S. 25). Da hier der Fragebogen hauptsächlich per Mail verschickt wurde, wurde besonders darauf geachtet, dass nicht viel zu schreiben war (außer bei den letzten Fragen). Die Hälfte der Fragen ist deshalb nur zu kreuzen. Um sicher zu gehen, dass alles ganz gut funktioniert, wurden die Prüfer mit E-mail-Adressen (Prüfer 1, 3, 4, 5 und 6) wiederum gebeten, den Fragebogen zu öffnen, ihn auszufüllen und wieder zurückzuschicken. Eine postalische Version für Fax wurde auch vorbereitet, denn laut des sechsten Berichts des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU von 2000 (S.22) verfügen nur 38 % der PME über einen direkten Internetzugang (im Elsass sind es 2001 schon 63% allen Unternehmen¹¹) und in Deutschland erreicht dieser Zahl 55 % der KMU. (Der EU Durchschnitt liegt bei 42%).

6.2.3. Vorgehensweise

Die Vorgehensweise für das Zuschicken der Fragebogen erfolgt durch folgende Verfahren. Jedes Unternehmen von den beiden Listen wurde angerufen. Das Ziel und die Demarche der Untersuchung wurden kurz erklärt und danach wurde um die E-Mail Adresse der zuständigen Person für solche Anfragen gebeten. Die befragten Personen können verschiedene Positionen haben, deshalb wurde dem auch eine Frage (Frage 4) gewidmet. Denn es ist durchaus möglich, dass eine Führungskraft anders als ein Personaldirektor antwortet. Zwei Tage spätestens nach dem Anruf wurde die e-Mail mit dem Fragebogen geschickt, und natürlich mit einem kleinen Schreiben. „Zum postalischen Versand von Fragebögen gehört im Normalfall die gleichzeitige Versendung eines Begleitschreibens, in dem der Zweck der Untersuchung dargestellt wird“ (Schnell, 2002, S. 339.). Die gewünschte Antwortzeit beträgt eine Woche. Diese Frist ist bei postalischer Befragung länger (so um die drei Wochen). Da es sich hier um eine Befragung per Mail handelt, kann man davon ausgehen, dass sie weniger Aufwand als eine klassische postalische Befragung verursacht. Deshalb kann die Frist kürzer sein.

¹¹ Quelle: Befragung CCI Alsace 2001

Um eine bessere Rücklaufquote zu haben, wird empfohlen, etwas dafür zu bieten. Da es nicht möglich war, etwas Materielles zu versprechen, sollte etwas anderes von Interesse gefunden werden. Deshalb wurde festgelegt, dass die Befragten im Fall der Beantwortung des Fragebogens eine Kurzfassung der Ergebnisse bekommen werden. Die Verfasserin ist davon ausgegangen, dass diese Maßnahme die einzige Möglichkeit für sie ist, die Befragten mehr zu motivieren. Dieses Engagement bedeutet, ein Resümee der Ergebnisse zu verfassen und an die Unternehmen innerhalb so kurzer Zeit wie möglich zu schicken. Außerdem ist es auch üblich, um die Rücklaufquote zu erhöhen, Mahnungsaktionen durchzuführen. Da die Zeit eine knappe Ressource ist, wurde darauf verzichtet. Denn das gewählte Verfahren ist in der Erwartung, eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, individuell gestaltet und braucht wenig Zeit (Abschätzung nach dem Pretest 10 Minuten).

Hier soll man auch kurz über mögliche Störfaktoren nachdenken. Denn sie können die Untersuchung so stark beeinflussen, dass sie sogar manchmal alternative Erklärungen bilden können. Die Störfaktoren lassen sich als externe Variablen, die aus dem Untersuchungsdesign stammen definieren. Da es sich in dieser Untersuchung um ein Design mit nur einer Messung handelt, fallen Störfaktoren wie Reifungsprozesse oder zwischenzeitliches Geschehen aus. Der wahrscheinlichste und wichtigste Störfaktor könnte das Hilfsmittel sein, hier der Fragebogen. Da besondere Aufmerksamkeit der Konstruktion dieser Fragebogen geschenkt wurde (so dass es keine suggestiven Frage zum Beispiel gibt), sollte dieser Störfaktor nicht eintreten. Trotzdem wird diese Möglichkeit nicht außer Acht gelassen und noch einmal beim Zurückkommen der Fragebogen überprüft.

7. Ergebnisse

Hier werden die Feststellungen der Fragebogenuntersuchung¹² vorgestellt, bevor einige interessante Befunde, die keinen unvermittelten Zusammenhang mit Flexibilisierung haben, ausgeforscht werden.

7.1. Empirische Befunde

7.1.1. Rücklaufquote

Bei den 50 kontaktierten deutschen Unternehmen, hatten 14 gleich angekündigt, dass sie keine Zeit hatten. Die restlichen 72 % haben sich bereit erklärt, mitzumachen. Davon haben 15 tatsächlich geantwortet, was eine Rückquote von 30 % (basierend auf 50) macht. Bei den 52 kontaktierten französischen Unternehmen, waren es 13 Unternehmen, die keine Zeit hatten. Die übrigen 75 % haben sich bereit erklärt, mitzumachen. In der Tat haben 17 wirklich geantwortet, was eine Rücklaufquote von 33 % macht. Diese gesamte Rückquote von 31 % kann als ganz ordentlich betrachtet werden, besonders wenn man sich nur auf die Unternehmen, die bereit waren mitzumachen, konzentriert. In diesem Fall steigt die gesamte Rücklaufquote auf 42,7 % (was 42 % für Deutschland¹³ und 44 % für Frankreich entspricht). Die Entscheidung, aus Mangel an Zeit, keine Mahnungsaktionen durchzuführen, erwies sich im nachhinein als möglich, da die Rücklaufquote höher als üblich für eine Untersuchung (normalerweise liegen sie bei wissenschaftlichen postalischen Untersuchungen um die 10 % oder weniger) ist. In faktischer Zahl könnte jedoch diese beantwortete Unternehmenszahl als ein bisschen knapp betrachtet werden. Trotzdem sind diese Zahlen gerade genügend, um eine korrekte Analyse durchzuführen. Denn bei empirischen Untersuchung für Diplomarbeiten sind „Stichprobenumfänge zwischen 20 und 60 Einheiten empfohlen“ (Backhaus, 1996 S. 178). Das Minimum ist hier ausreichend erreicht. Diese Zahl von 15 deutschen Unternehmen und 17 französischen Unternehmen werden meistens das Total repräsentieren. Es bedeutet also das alle Operationen (wenn nicht anders vorgegeben ist) auf 15 für Deutschland, 17 für Frankreich und 32 für Gesamt basieren.

¹² Der Fragebogen auf Deutsch und Französisch ist unter Anhang 1 (Seite 84) und Anhang 2 (Seite 87) zu finden. Unter Anhang 3 (Seite 90) und 4 (Seite 91) sind jeweils die deutschen bzw. französischen Unternehmen zu finden.

¹³ Deutschland und Frankreich werden hier als Synonyme von den Regionen Oberrhein und Centre-Alsace aus Verständlichkeitsgründen benutzt.

7.1.2. Unternehmenscharakteristika

Alle Unternehmen, die geantwortet haben, gehören der Industrie an (zwar hat eines sonstiges und Textil angegeben, aber Textil gehört auch zum verarbeitenden Gewerbe). Im Durchschnitt haben die Unternehmen 184 Mitarbeiter, davon 93 (Gesamtzahl ist hier 29, da 3 Unternehmen keine Angaben erteilten) in der Produktion. Die deutschen mittelständischen Unternehmen haben durchschnittlich mehr Mitarbeitern (203) als die französischen (140). Diese Aussage gilt auch für die Produktion, in Deutschland sind durchschnittlich 114 Mitarbeiter (hier ist die Gesamtzahl auf 13 basiert, da zwei Unternehmen keine Angaben einreichten) in der Produktion tätig, in Frankreich sind es dafür nur 77 Mitarbeitern (Das Total ist hier 16, weil ein Unternehmen keine Angabe machte).

97 % aller Unternehmen haben Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen eingeführt und zwar oft vor kurzem. Diese Zahl liegt bei 93 % für die deutsche Seite und bei 100 % für die französische Seite. Die angegebenen Daten für die Einführung von Arbeitsflexibilisierung gehen von 1999 bis 2004. Genauer steht für Deutschland, dass 13 % 1999, 7 % 2001, 33 % 2003, 7 % 2004 als Flexibilisierungseintritt und 40 % keine Angabe gegeben haben. Für Frankreich haben 6 % in 1999, 35 % in 2000, 18 % in 2001 Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen eingeführt. Bei 41 % war kein Datum angegeben. Die Arbeitsflexibilisierung ist demzufolge eine neueste Besonderheit für den Mittelstand, da sie meistens in den letzten fünf Jahren implementiert wurde.

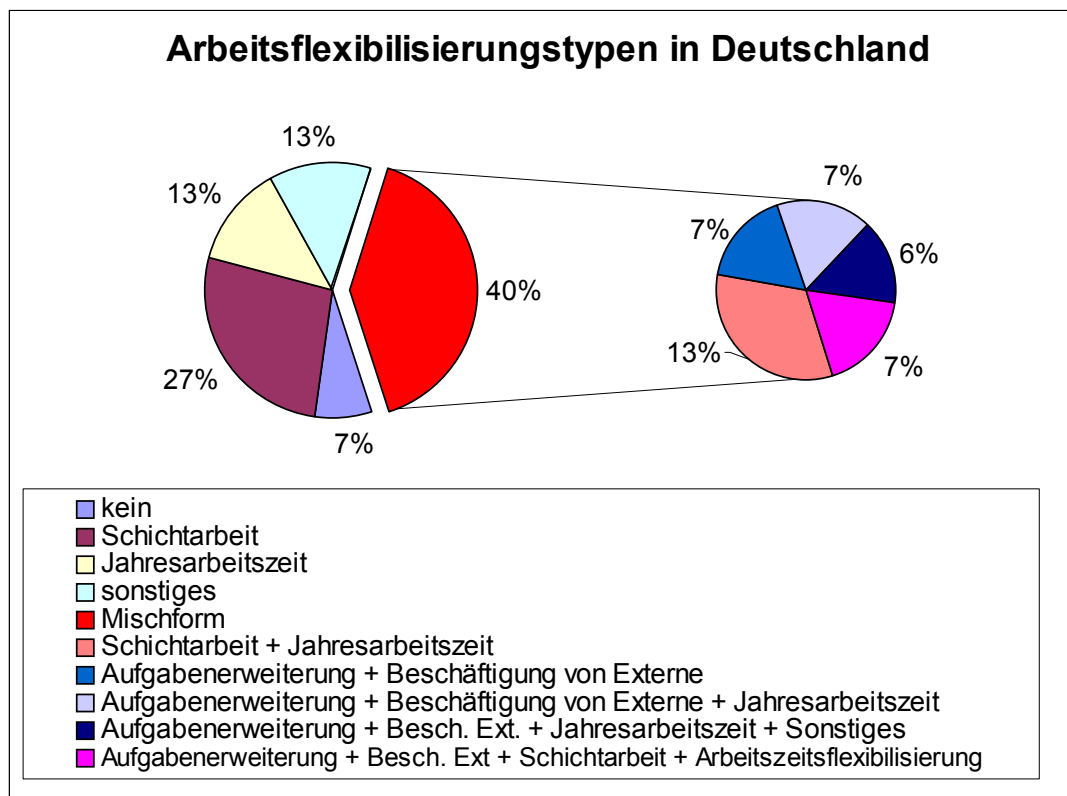
Fast 100 % der Befragten (100 % der deutschen Seite und 94 % der französischen Seite) sind mit den implementierten Flexibilisierungsmaßnahmen zufrieden, was ein eindeutiges Ergebnis ist. 6 % auf französischer Seite waren sogar sehr zufrieden. Daraus kann man schließen, dass die Arbeitsflexibilisierung unter guten Voraussetzungen implementiert wurde, sonst hätte es nicht zu dieser Übereinstimmung kommen könnte. Die Flexibilisierung bringt nur selten Begeisterung mit sich, was auch Antworten auf die offenen Fragen bewiesen. Diese Tatsache ist auch nicht erstaunlich, da die Flexibilisierung nicht mit einem guten Ruf seitens der Arbeitnehmer gesehen wird. Die Flexibilisierung ist nämlich oft in der Arbeitnehmerwelt mit prekären Zuständen gleichgestellt. Die Überraschung war mehr, dass kein Unternehmen nicht zufrieden angekreuzt hatte. Eine mögliche Erklärung dafür ist eine Autozensur, weil die Flexibilisierungsmaßnahmen von der Unternehmensleitung so gefördert wurden und es wurde betont, dass sie nötig für das Überleben des Unternehmens sind (was auch manchmal als Begründung für die Implementierung von

Flexibilisierung angegeben wurde). Dieses Verhalten lässt sich auch als soziale Erwünschtheit bezeichnen.

Eine Frage war dem gewidmet, ob ein anderer Arbeitsflexibilisierungstyp gewählt sein sollte. Da alle Angaben sich zufrieden oder sehr zufrieden mit den eingeführten Maßnahmen bekennen, wurde diese Frage nie beantwortet. Es zeigt, dass die gewählten Arbeitsflexibilisierungstypen wahrscheinlich nach Überlegung an die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst wurden.

Die gewählten Flexibilisierungstypen der Arbeit waren sehr unterschiedlich. Die folgenden Abbildungen illustrieren diese Feststellung.

Abbildung 10 : Die Arbeitsflexibilisierungstypen in Deutschland

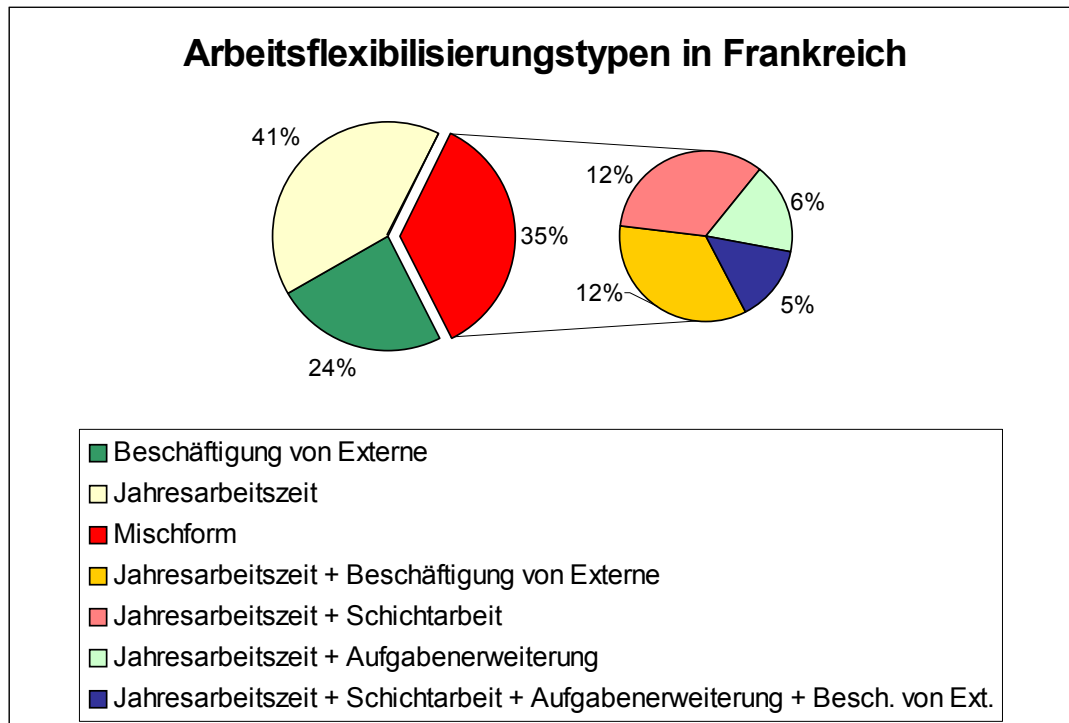


In Deutschland ziehen 40 % der Unternehmen einem primären Arbeitsflexibilisierungstyp vor, und zwar überwiegend die Schichtarbeit (27%) folgen bei der Jahresarbeitszeit (13%). Allerdings entscheiden sich auch 40 % der Unternehmen für eine Mischform, d.h. für eine Kombination aus verschiedenen Arbeitsflexibilisierungstypen. Dabei sind zwei Tendenzen zu erkennen: Erstens eine Kombination aus den zwei meist gewählten primären Arbeitsflexibilisierungstypen Schichtarbeit und Jahresarbeitszeit. Zweitens eine Kom-

bination aus einer Aufgabenerweiterung der Mitarbeiter gekoppelt mit der Beschäftigung von externen Mitarbeitern und gegebenenfalls mit noch einem anderen Typ(en). Es ist zu vermerken, dass bei Sonstiges keine weiteren Angaben zu finden waren, obwohl diese Möglichkeit bei dem Fragebogen besteht. Daraus kann man nur ableiten, dass einige Unternehmen (13 %) andere Formen als die übliche gewählt haben und dass diese Formen wahrscheinlich keine Kombinationen sind.

In Frankreich sind weniger Arbeitsflexibilisierungstypen (insgesamt 6) als in Deutschland (insgesamt 9) zu finden. Die folgende Abbildung zeigt, welche Arbeitsflexibilisierungstypen es in Frankreich gibt.

Abbildung 11: Die Arbeitsflexibilisierungstypen in Frankreich

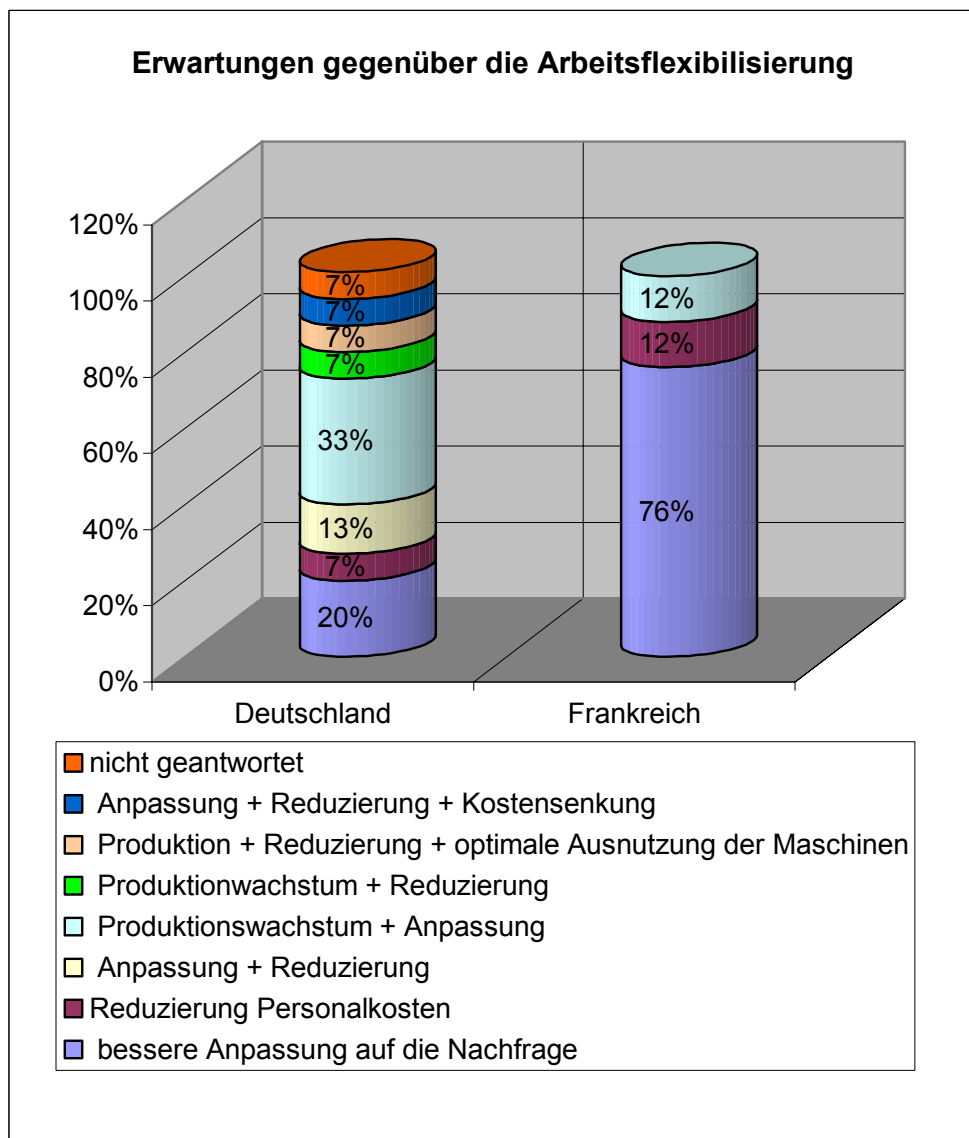


In Frankreich ist der überwiegende Arbeitsflexibilisierungstyp mit 41% die Jahresarbeitszeit. Die Beschäftigung von externen Mitarbeitern ist mit 24 % die zweite primäre Form. Wie bei Deutschland entscheiden sich auch Unternehmen für Kombination von Arbeitsflexibilisierungstypen, aber in etwas kleinerem Umfang bei 35%. Alle Kombinationen beinhalten den Arbeitsflexibilisierungstyp Jahresarbeitszeit in Verbindung mit einer oder mehreren anderen Formen. Dabei haben die gewählten Kombinationen weniger Typen als die aus Deutschland. Die Jahresarbeitszeit (allein oder mit anderen Typen) ist mit 76% die

meist gewählte Form für Arbeitsflexibilisierung in Frankreich. Dagegen erreicht die Schichtarbeit (allein oder mit anderen Typen) als meist gewählte Form in Deutschland nur 47 %, gefolgt auch von der Jahresarbeitszeit (allein oder mit anderen Typen) mit 40 %.

Die Arbeitsflexibilisierung bringt verschiedenen Aussichten für die Firmen mit sich, deshalb war eine Frage dem gewidmet, die Erwartungen der Unternehmen gegenüber der Flexibilisierung zu ermitteln. Auch hier ergibt sich ein vielseitiges Bild.

Abbildung 12: Die Erwartungen bezüglich der Arbeitsflexibilisierung

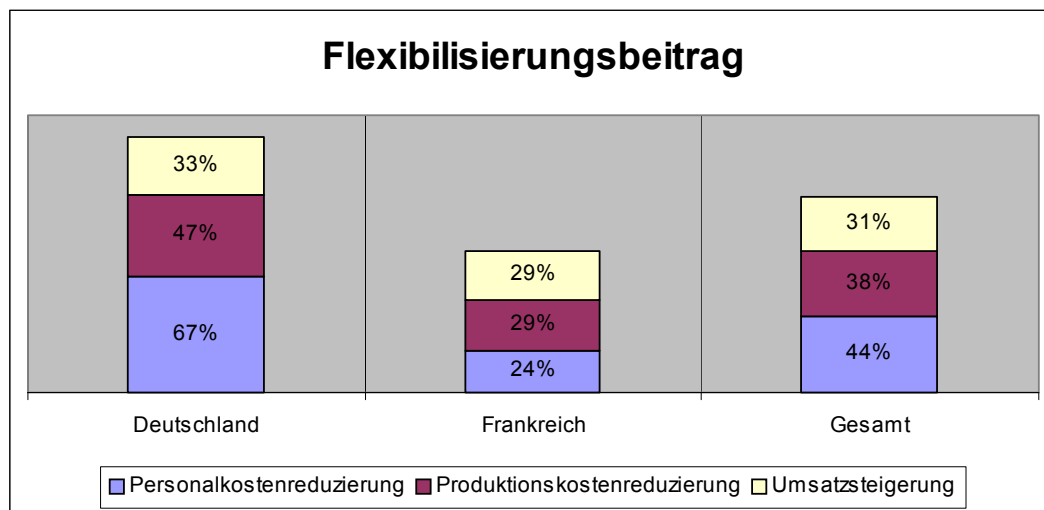


Bei dieser Frage haben 7 % der deutschen Unternehmen nicht geantwortet. Die Erwartungen fokussieren sich in Deutschland überwiegend auf die Verbindung von einer besseren

Anpassung auf die Nachfrage und einem Produktionswachstum (33 %), folgend bei einer besseren Anpassung der Nachfrage (20 %). In Frankreich trifft die Erwartungen auf eine bessere Anpassung der Nachfrage die Mehrheit der Stimmen mit 76 %. Auf beiden Seiten ist diese Anforderung von Bedeutung, sie betrifft 88 % der französischen Unternehmen und 73 % der deutschen Unternehmen.

Nach den Erwartungen folgt logisch die Frage nach den tatsächlichen Beiträgen von Arbeitsflexibilisierung. Dafür sollen messbare Eigenschaften ermittelt werden. Für Erwartungen wie Personalkostenreduzierung ist einfach zu fragen, ob diese tatsächlich eingetroffen sind. Für die Produktionssteigerung wurden zwei Varianten von Konsequenzen als möglich gehalten, und zwar eine Reduzierung der Produktionskosten oder eine Umsatzsteigerungen. Für die Erwartung von einer besseren Anpassung an die Nachfrage war schwieriger einen Beitrag zu bestimmen. Hier wird davon ausgegangen, dass eine bessere Anpassung an die Nachfrage zu einem quantitativen Resultat führt, und zwar eine Umsatzsteigerung. Die Befragten hatten also drei Möglichkeiten zur Auswahl: Reduzierung der Personalkosten, Reduzierung der Produktionskosten und Umsatzsteigerung. Die Einführung von Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen hat zur Reduzierung der Personalkosten und/oder der Produktionskosten und/oder zur Steigerung des Umsatzes geführt. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen.

Abbildung 13: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag¹⁴



Anscheinend hat die Arbeitsflexibilisierung mehr Wirkung in Deutschland als in Frankreich mitgebracht. Am meisten bringt die Arbeitsflexibilisierung in Deutschland Perso-

¹⁴ Mehr als 100 %möglich, da mehrere Angaben erlaubt sind.

nalkostenreduzierung, was auch verständlich und normal ist, da Arbeitsflexibilisierung im wesentlichen auf Personalressourcen abzielt. In Frankreich sind die drei Beiträge in etwa gleich gewichtet. Daraus zuzufolgend haben die Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen eine Änderung erreicht. Diese erste Erkenntnis braucht aber eine Verfeinerung der Resultate, was die nächste Abbildung bietet.

Abbildung 14. Arbeitsflexibilisierungsbeiträge im Detail

	Deutschland	Frankreich	Gesamt
Nichts	7 %	35 %	22 %
Personalkostenreduzierung	33 %	11 %	22 %
Produktionskostenreduzierung	0 %	18 %	9 %
Umsatzsteigerung	0 %	18 %	9 %
Personalkostenreduzierung und Produktionskostenreduzierung	7 %	6 %	6 %
Personalkostenreduzierung und Umsatzsteigerung	20 %	6 %	12,5 %
Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung	20 %	6 %	12,5 %
Alle	7 %	0 %	3 %

Weniger als 100 % da einige nicht geantwortet hat.

Hier ist klar zu erkennen, dass Arbeitsflexibilisierung keine Konsequenzen für 35 % der französischen Unternehmen (und nur bei 7% der deutschen Unternehmen) hat. Auf deutscher Seite wurde nur Personalkostenreduzierung als einzelne Wirkung angegeben und die zwei anderen einzelnen Möglichkeiten, nämlich die Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung, wurden nicht allein gewählt, sondern nur in Verbindung mit anderen. Für Frankreich besitzen die drei einzelnen Möglichkeiten ein deutlicheres Gewicht als die Kombinationen. Die Reduzierung der Personalkosten besitzt allein dreimal mehr Wirkung in Deutschland als in Frankreich. Die anderen Beiträge der Arbeitsflexibilisierung sind aber insbesondere für Deutschland nicht zu unterschätzen, da sie nicht nur in einem Bereich etwas mitbringen, sondern meistens in mindestens zwei (bei 34 %, davon 54 % in Deutschland und 18 % in Frankreich). Hier bestätigt sich, dass die Arbeitsflexibilisierung in Deutschland mehr in Sachen Personalkostenreduzierung, Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung als in Frankreich zustellt. Außerdem überwiegt in

Deutschland die Tatsache, dass Arbeitsflexibilisierung mindestens zwei Beiträge liefert, während in Frankreich nur ein Beitrag die Regel ist. Diese Verfeinerung erlaubt insofern zu sehen, dass die Arbeitsflexibilisierung mehrere Ziele verfolgen kann.

Die Konkordanz zwischen Erwartungen und Beiträgen wird in dem Abschnitt über die Bewertung analysiert. Hier ist ansonsten zu vermerken, dass alle französischen Angaben einfacher als die deutschen zu entschlüsseln sind. Die Mehrheit ist oft eindeutiger und basiert für Frankreich auf weniger Angaben als für Deutschland. Diese Feststellung soll ebenfalls während der Bewertung erläutert werden.

Bei den Fragen über den Beitrag der Flexibilisierung war darum auch gebeten, eine Einschätzung in Prozent über diesen Gewinn zu geben. Leider kamen sehr wenige Einschätzungen in Prozent. Meistens war der Grund gegeben, dass die Flexibilisierungsmaßnahmen vor weniger als einem Jahr eingeführt wurden oder, dass diese Daten nicht vorhanden waren.

Die zwei letzten Fragen waren offene Fragen, die nur von der Hälfte ausgefüllt wurden. Für die deutschen Unternehmen beantworteten 53 % die Frage bezüglich des Beitrags der Flexibilität (Frage 14) und 40 % die Frage bezüglich der möglichen qualitativen Veränderungen (Frage 15). Für französische Unternehmen liegen diese Werte bei 47 % für die 14. Frage und 53 % für die 15. Frage. Diese Befunde dienen gleich der Analyse, deshalb werden sie im übernächsten Abschnitt umfassender behandeln.

7.2. Erste Interpretationen.

Da der nächste Abschnitt ausschließlich der Analyse der Flexibilisierung dient, werden hier die anderen Befunde aus den Durchführungen und Inhalten der Fragebogen demonstriert werden.

7.2.1. Allgemeines

Die Frage nach einer E-Mail Adresse war in Frankreich nicht so selbstverständlich wie in Deutschland. Oft mussten die angefragten Personen die Adresse suchen und sogar 4 Unternehmen wollten lieber den Fragebogen per Fax zugeschickt bekommen. Die Feststellung des EU Berichts gilt noch als zutreffend, die französischen Unternehmen sind für eine Minderheit noch nicht elektronisch eingerichtet. Internet gehört weiterhin nicht überall zu den üblichen französischen Sitten. In Deutschland dagegen war die Angabe einer E-Mail Adresse ganz natürlich.

Die Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, waren meistens Personalleiter in Deutschland sowohl als auch sein Äquivalent in Frankreich (*directeur des ressources humaines*). In Deutschland waren die genaue Verteilung der Befragten von 47 % Personalleiter, 27 % Führungskräfte und 26 % Sonstiges, und zwar Kommunikationsbeauftragter, Sekretariat der Geschäftleitung und Personalreferent. Die Verteilung für Frankreich ergibt 53 % Personalleiter, 29 % Führungskräfte und 18 % Sonstiges, und zwar Sekretärin, Weiterbildungsleiter und andere. Es waren keine signifikante Unterschiede in den Antworten der Fragebogen zu merken, wenn die Befragten verschiedene Funktionen besetzen.

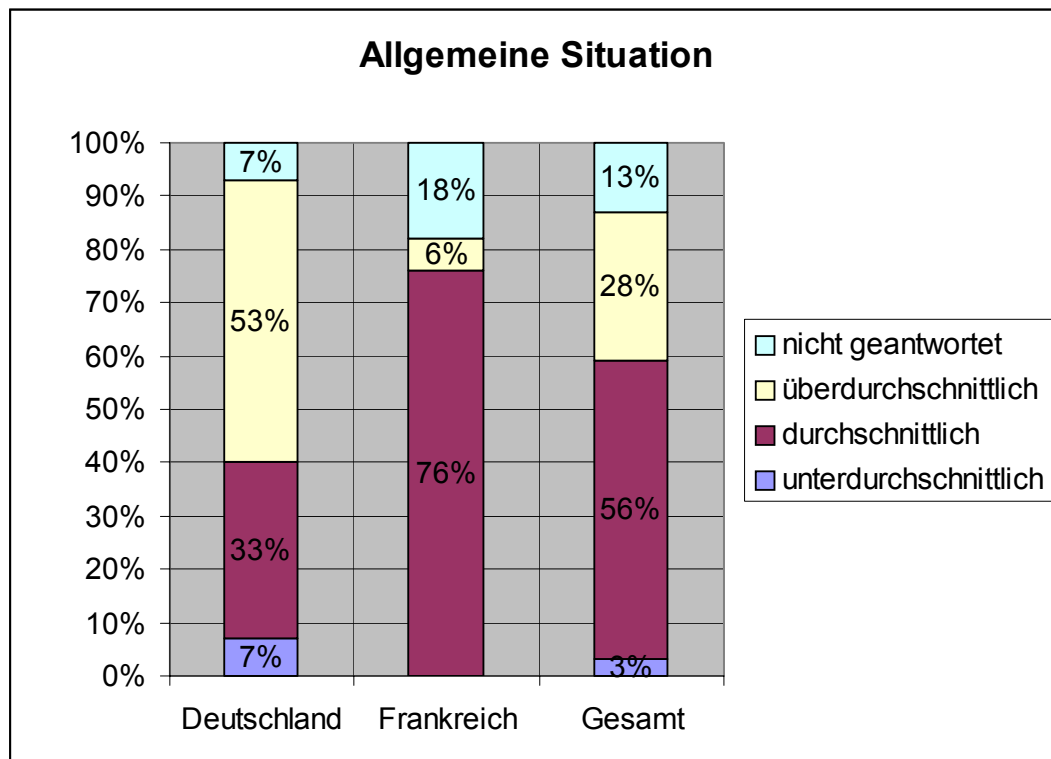
Hier soll man sich wieder fragen, ob Störfaktoren aufgetreten sind. Bei den Antworten auf den Fragebogen kann man feststellen, dass einige Fragen, und insbesondere die offenen Fragen, nicht beantwortet wurden. Zudem liegt die Vermutung nahe, dass einige Fragen nach sozialer Erwünschtheit (speziell Frage 8) beantwortet wurden. Diese Fakten lassen sich bei den methodischen Problemen anordnen. Solche Probleme können zwar zu Störfaktoren führen, aber nur wenn sie auf systematische Weise auftreten. Dies ist hier nicht der Fall¹⁵, denn man kann nicht von systematischer Verweigerung einer Antwort sprechen. Bei der sozialen Erwünschtheit gibt es nur eine Vermutung. Dazu waren alle Fragebogen korrekt beantwortet, in Hinsicht darauf, dass es keinen unpassenden Zusammenhang gibt. Aus diesen Gründen können Störfaktoren ausgeschlossen werden.

¹⁵ Die Fragen wurden fast alle von mehr als der Hälfte der Befragten beantwortet.

7.2.2. Die wirtschaftliche Selbsteinschätzung

Die optionale Frage¹⁶ dient dazu dem Erfolg nach allgemeiner Situation, Rentabilität und Produktionsmenge zu beurteilen. Diese Frage -Wie beurteilen Sie den Erfolg ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt? Mit Antwortmöglichkeiten unterdurchschnittlich, durchschnittlich und überdurchschnittlich- wurde nur selten nicht beantwortet. Es ergeben sich die folgenden Bilanzen.

Abbildung 15. Allgemeine Situation



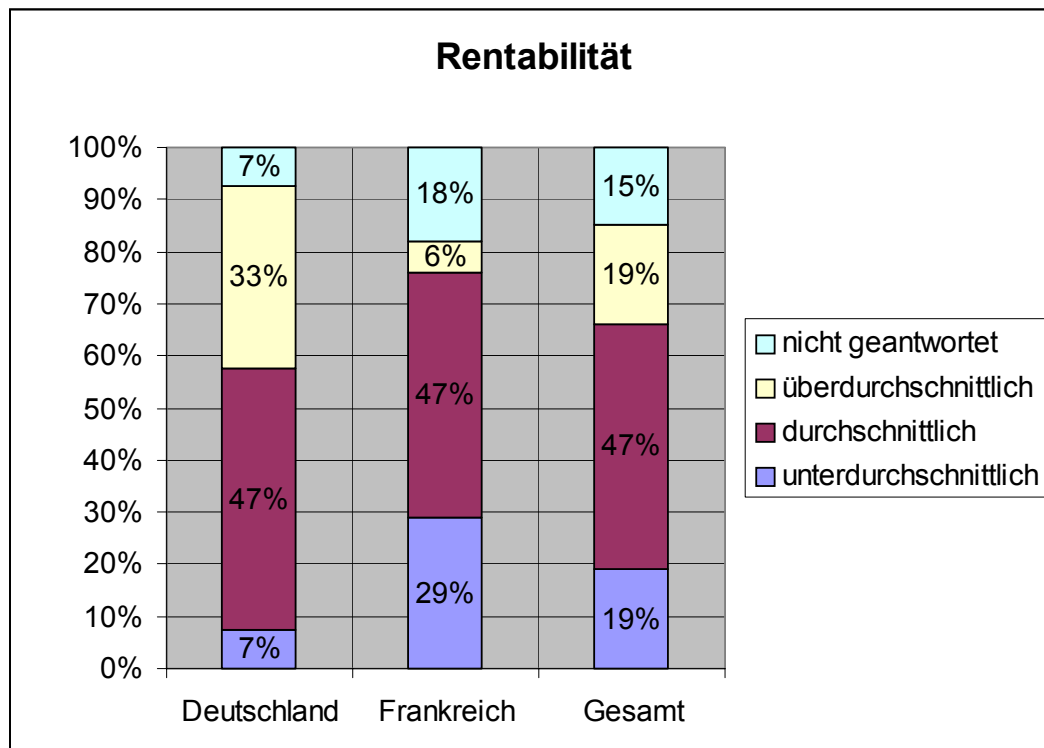
Obwohl die beiden Regionen Nachbarn sind, variieren ihre Selbsteinschätzungen über die eigene allgemeine wirtschaftliche Situation stark. Die deutschen mittelständischen Unternehmen beurteilen sich mehrheitlich (53 %) über dem Durchschnitt, während die französischen sich überwiegend (76 %) durchschnittlich einschätzen. Dabei wählte kein einziges französisches Unternehmen die Möglichkeit von unterdurchschnittlich im Gegensatz von 7 % der deutschen Unternehmen. Diese erste Aussage ergibt, dass der Mittelstand trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage sich in solider Position schätzt. Dabei sehen sich die deutschen Unternehmen zuversichtlicher als die französischen Unternehmen. Ein Zeichen

¹⁶ Der Fragebogen auf Deutsch und Französisch ist unter Anhang 1 (Seite84) und Anhang 2 (Seite87) zu finden.

dafür kann auch sein, dass mehr französischen Befragte (18 %) als deutsche (7 %) diese Frage nicht beantwortet haben.

Der zweiten Angabe dient die Ermittlung der Selbsteinschätzung über die Rentabilität. Die folgende Abbildung über die Rentabilität zeigt eine andere Darstellung als die der allgemeinen Situation.

Abbildung 16: Rentabilität

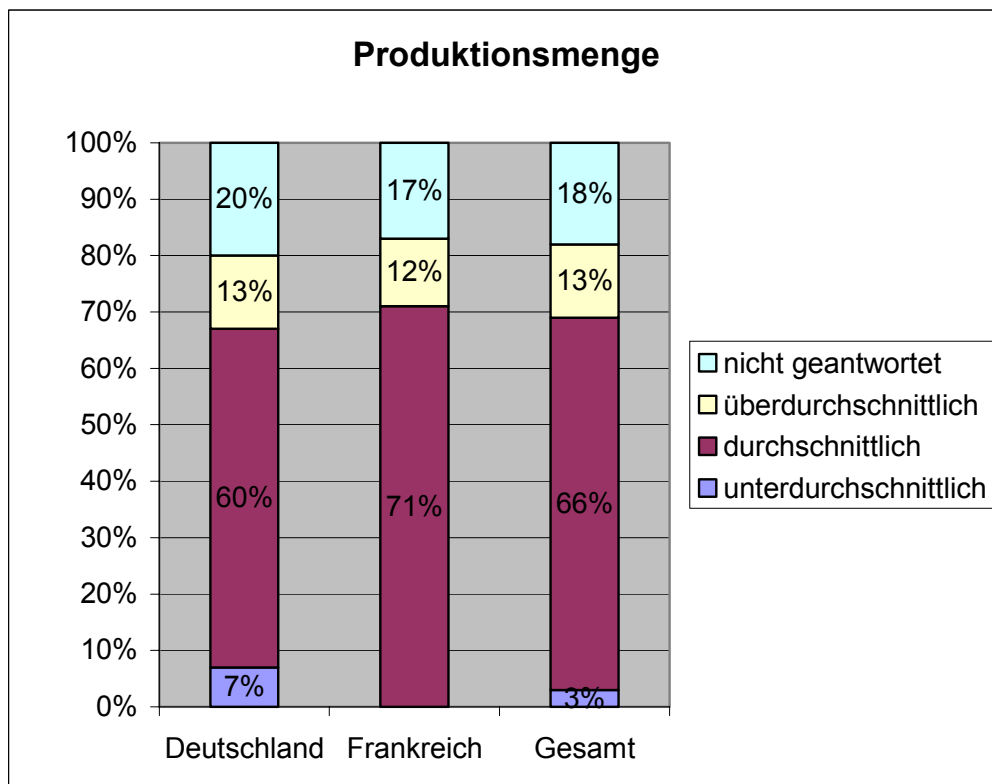


Bei der Rentabilität variieren nur die Extreme zwischen den beiden Regionen. Denn fast die Hälfte (47 %) in beiden Regionen schätzen sich beim Durchschnitt ein. Die deutschen Unternehmen fühlen sich immerhin besser ausgestattet als die französischen, aber in kleinerem Umfang als bei der allgemeinen Situation (33 % gegenüber 53 %). Dieses Bild lässt sich als umgekehrt bezeichnen, denn wenn ungefähr ein Drittel der deutschen Unternehmen sich als überdurchschnittlich rentabel einschätzen, findet sich ein Drittel der französischen Unternehmen als unterdurchschnittlich rentabel. Und wenn 6 % der französischen Unternehmen sich als überdurchschnittlich rentabel einschätzen, befinden sich fast genauso viel (7 %) auf deutscher Seite als unterdurchschnittlich rentabel. Hier hat auch mehr französische als deutsche nicht geantwortet. Es scheint also, als ob sich entweder die

französischen vorsichtiger/ pessimistischer einschätzen, oder die deutschen optimistischer sind. Dabei spielt die tatsächliche wirtschaftliche Lage kaum eine Rolle, da sie als gleich in den beiden Regionen betrachten werden kann.

Die dritte Angabe fragt nach der Einschätzung über die Produktionsmenge. Es ergibt sich diesmal ein ähnliches Bild zwischen den zwei Ländern.

Abbildung 17: Produktionsmenge



Bei der Produktionsmenge sind fast keine Unterschiede zu merken. Die französischen, sowie diesmal auch die deutschen, schätzen sie überwiegend im Durchschnitt ein. Die gleiche Proportion schätzt sich als überdurchschnittlich. Nur auf deutscher Seite sind Angaben als unterdurchschnittlich (bei 7 %) zu finden. Die Zahl der Nicht-Antworten ist diesmal ungefähr gleich.

Eine leicht unterschiedliche Annäherung der Daten wird mit einem globalen Vergleich durchgeführt. Es bedeutet also, dass die drei Elemente (allgemeine Situation, Rentabilität und Produktionsmenge) als ein Ganzes betrachtet werden. Diese erneuerte Darstellung der Ergebnisse für Deutschland ergibt, dass 7 % der Unternehmen sich nur unterdurchschnitt-

lich, 27 % nur durchschnittlich und 13 % nur überdurchschnittlich einschätzen. Für Frankreich ergibt sich, dass keines der Unternehmen sich unterdurchschnittlich, 47 % nur durchschnittlich und 6 % überdurchschnittlich einschätzen. Die anderen 41 % deutscher Unternehmen (12 % liegen bei keinen Angaben) variieren zwischen durchschnittlich und überdurchschnittlich je nach Kategorien. Für Frankreich sind es nur 30 % der Unternehmen (17 % haben nicht geantwortet), die zwischen unterdurchschnittlich, durchschnittlich und überdurchschnittlich variieren. Hier zeigt sich wieder, dass die französischen Befragten einfachere Angaben als die deutschen erzeugen. Sonst ist die erste Feststellung bestätigt, und zwar dass die deutschen Unternehmen sich generell besser als die französischen Unternehmen einschätzen. Sie ist etwas erstaunlich, weil es gedacht wurde, dass den Mittelstand mehr Schwierigkeiten in der aktuell härter wirtschaftlichen Lage treffen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten in ihrem Unternehmen an ihre Kapazitäten glauben. Diese Diagnose trifft sicherer von deutscher Seite. Die Selbsteinschätzung zeigt sektorale Unterschiede gegenüber der allgemeinen Klassifikation. Diese Tatsache zeigt, dass die Unternehmen offenbar ungleiche Stärken haben, die sich nur für einen Teil auf die allgemeine Situation widerspiegeln. Daraus kann man schließen, dass sich trotz komplizierter ökonomischer Lage und unterschiedlichen Stärken die meisten mittelständischen Unternehmen, und insbesondere die deutschen, gute Voraussetzungen im wirtschaftlichen Wettbewerb gestatten.

8. Analyse

Die folgende Analyse wird sowohl eine pankulturelle Analyse, d.h. länderübergreifende, als eine intrakulturelle Analyse, also ein Gegenüberstellung der beiden Regionen. Dieser Vergleich wird stets im Laufe der Analyse durchgeführt. Dafür werden die Ergebnismatrizen als Hilfsmittel und Unterstützung für die Interpretation der Resultate dienen. Es ist hier wichtig zu merken und betonen, dass alle Behauptungen nur für die zwei untersuchten Regionen gelten.

8.1. Stand der Forschung

Zuerst soll überprüft werden, ob es neueste Untersuchungen bezüglich dieses Themas gibt. Die Suche nach dem gleichen Gegenstand war vergeblich, deshalb wurde erstens nach dem Thema Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen und zweitens nach dem Thema von Managementvergleich in Deutschland und Frankreich nachgeforscht. Dafür wurde nach Artikeln von 2001 bis 2004 in den folgenden Managementzeitschriften gesucht: *Management Science*, *Havard Business Manager*, *Human Resources Management*, *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *New Management*, *Management International Review*, *Personal*, *le Journal du Management* und *Management Magazine*.

8.1.1. Flexibilisierung in mittelständischen Unternehmen

Hier sind schon Untersuchungen in den 90 Jahren zu finden, sie waren allerdings fast immer von der Schweiz initiiert (z.B. Ergenzinger, Klimecki/Probst/Gmür, Graf). Die Erklärung lässt sich ganz einfach von der schweizerischen wirtschaftlichen Lage deduzieren. Denn in der Schweiz sind die Personalkosten seit langem höher als in der EU. Die schweizerischen Unternehmen haben deswegen nach Lösungen gesucht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Flexibilisierungsmaßnahmen gehören dazu und wurden beurteilt. Die Ergebnisse gehen alle in Richtung einer Verbesserung der Produktivität. Für Deutschland - insbesondere in der Zeitschrift *Personal*- haben sich einige Artikel mit der Problematik der Flexibilisierung beschäftigt. Darin sind meistens die Vorteile und die Bedeutung der Flexibilisierung demonstriert.¹⁷

¹⁷ In *Personal* -Zeitschrift für Human Ressource Management- waren insbesondere folgende Artikel von Interesse: „Flexibilisierung in der Personalausstattung“. S.16-20, 01/2003 von Dr. Kaiser Stefan und Rossbach Markus. „Arbeitszeitflexibilisierung“ S. 8-10, 09/2002 von Richter Elmar und Feldkamp Tom. „Zeitarbeit- eine Chance für den Arbeitsmarkt“. S. 26-29, 09/2002 von Lünenonk Thomas.

Für Frankreich sind besonders Bücher über die Konsequenzen der *Lois Aubry* (sogenannte 35 Stundengesetz) auf die Flexibilisierung zu finden.

Gezielte Untersuchungen über dem Mittelstand sind noch selten zu finden, meistens in Form von Diplomarbeiten und Dissertationen (z.B. Blunck, Hartmann, Gruber, Reckhaus). Auch in der Zeitschrift *Personal* sind einige Artikel über den Mittelstand zu finden¹⁸. Sie gehen die Herausforderungen des Mittelstandes durch und berichten über seine Stärke und Schwäche.

8.1.2. Interkulturelles Management

Das interkulturelle Management war in mehreren Zeitschriften zu finden. Für den deutsch-französischen Vergleich kommt immer wieder ein Autor, und zwar Herr Barmeyer Christoph¹⁹ zum Vorschein. Alle seine Artikel bestätigen, dass Frankreich und Deutschland unterschiedlich bleiben. In Sachen Führung kommt er zu dem Ergebnis, dass in Frankreich eine direktive und autoritäre Führung herrscht, während in Deutschland eine partizipative und konsensorientierte Führung überwiegt. Sonst soll erwähnt werden, dass einige Autoren (z.B. Pfohl, Buse) sich gelegentlich mit der Problematik des deutsch-französischen Managements beschäftigt haben.

Dieser Überblick zeigt, dass allgemein die Themen über den Mittelstand und deutsch-französischen Vergleich nur selten behandelt wurden. Zusammen ausgearbeitet mit Arbeitsflexibilisierung war kein Material zu finden, was beweist, dass ein Untersuchungsbedarf in diesem Bereich besteht. Außerdem wird es deutlich, dass Flexibilisierung ab 2002 zur einen aktuellen Thema wurde und an Bedeutung gewinnt. Überwiegend haben die interessantesten Artikel in der Zeitschrift *Personal* Platz gefunden. Wesentlich soll man sich merken, dass alle Artikel bestätigen, was im Laufe dieser Arbeit gesagt wurde.

¹⁸ „Der Mittelstand hat’s am liebsten kurz und bündig. Ergebnisse einer empirischer Studie zur Personalpolitik im Mittelstand“ S.144-149, 03/2001 von Dr. Katharina Hach. „Zeitarbeit als personalpolitisches Instrument in kleinen und mittleren Unternehmen?“ S. 20-24, 01/2003 von Mitlacher Lars und Ruh Erik.

¹⁹ In *Personal* -Zeitschrift für Human Ressource Management- hat Hr. Barmeyer insbesondere folgenden Artikeln geschrieben: „Interkulturelle Personalführung in Frankreich und Deutschland“ S. 18-22 aus der Ausgabe 06/2003; „Interkulturelle Zusammenarbeit: deutsch-französische Projektmanagement“ S. 36-41 Ausgabe 06/2002.

8.2. Ergebnismatrizen

Hier werden die Ergebnismatrizen und insbesondere ihre Ergebnisse analysiert. Zuerst kommt die Analyse bezüglich der Arbeitsflexibilisierungstypen, dann der Blick auf die Effizienz und schließlich bezüglich des Beitrags der Flexibilisierung. Die möglichen Zusammenhänge zwischen ihnen werden im nächsten Abschnitt (9. Bewertung) durchgeführt.

8.2.1. Arbeitsflexibilisierungstypen

Bei 7% der deutschen Unternehmen sind keine Flexibilisierungsmaßnahmen eingeführt worden, was ziemlich erstaunlich ist. Denn seit mehreren Jahren ist der Druck nach Flexibilisierung stark. Die Ergebnismatrix 1 (siehe nächste Seite) über die Arbeitsflexibilisierungstypen beweist, dass die Arbeitsflexibilisierung sehr viele verschiedene Formen annehmen kann. Die deutschen Unternehmen wählen meistens nicht nur eine primäre Form von Arbeitsflexibilisierung, sondern mischen sie, so dass meistens eine einzigartige Kombination von Arbeitsflexibilisierung heraus kommt. Die Unternehmen adaptieren also die möglichen Arbeitsflexibilisierungsgelegenheiten an ihre Bedürfnisse. In Frankreich überwiegt die Form von Jahresarbeitszeit. Diese Tatsache lässt sich gut durch die *loi Aubry I und II* erklären. Die Debatte über die Arbeitszeitverkürzungen entstanden nicht nur im Parlament, sondern auch in den meistens Unternehmen. Die Überlegungen orientieren sich dabei mehr an der Arbeitsorganisation. Die Möglichkeiten einer Arbeitsverkürzung seitens des Arbeitnehmers wurden oft bei den Verhandlungen seitens der Arbeitgeber benutzt, um Arbeitsflexibilisierung zu implementieren. Die passende Form dafür ist die Jahresarbeitszeit.

In den beiden Ländern wird eine primäre Form nicht benutzt und zwar die Aufgabenerweiterungen von Mitarbeitern. In Deutschland kommt dazu die Beschäftigung von externen Mitarbeitern. Dabei ist für erste Feststellungen fraglich, ob die Unternehmen nicht bereit sind, in ihre Mitarbeiter zu investieren. Die zweite beweist, dass die deutschen Unternehmen Kombinationen von Arbeitsflexibilisierung bevorzugen.

Ein gesamtes Bild lässt erkennen, dass Arbeitsflexibilisierung vielseitig ist. Insbesondere die Existenz von Mischformen/Kombinationen ist instruktiv, weil sie zeigt, dass sich die Unternehmen das Instrument Arbeitsflexibilisierung angeeignet haben und sie haben sie an ihre spezifischen Bedürfnisse adaptiert. Die Unternehmen modellieren die Arbeitsflexibilisierung je nach Bedarf.

Abbildung 18: Ergebnismatrix 1. Arbeitsflexibilisierungstypen

	Umweltzustand Deutschland	Umweltzustand Frankreich	Gesamt
Alternative 1 Flexibilisierungstyp: Schichtarbeit	27 %	0 %	12,5 %
Alternative 2 Flexibilisierungstyp: Aufgabenerweiterungen der Mitarbeiter	0 %	0 %	0 %
Alternative 3 Flexibilisierungstyp: Beschäftigung von externen Mitarbeitern	0 %	24 %	12,5 %
Alternative 4 Flexibilisierungstyp: Jahresarbeitszeit	13 %	41 %	28 %
Sonstiges	13 %	0 %	6,3 %
Mischformen:	40 % davon	35 % davon	37,5 %
Schichtarbeit + Jahresarbeitszeit	13%	12 %	12,5 %
Jahresarbeitszeit + Externe		12 %	6,25 %
Jahresarbeitszeit + Aufgabenerweiterung		6 %	6,5 %
Aufgabenerweiterung + Externe			
Idem + Jahresarbeitszeit	7 %		3 %
Aufgabenerweiterung + Externe + Jahresarbeitszeit + Änderung der Organisationsstruktur	7 %		3 %
Aufgabenerweiterung + Externe + Schichtarbeit + Arbeitszeitflexibilisierung	7 %		3 %
Aufgabenerweiterung + Externe + Jahresarbeitszeit + Schichtarbeit	6 %	5 %	6,25 %

8.2.2. Effizienz der Flexibilisierung

Da es nicht genüge Informationen für die Erstellung eine Ergebnismatrix nach dem Muster bezüglich der Effizienz der Flexibilisierungstypen gibt, soll diese Ergebnismatrix umgeformt werden, in Anbetracht dessen, was zur Verfügung steht. Die Einschätzungen in Prozent waren seitens der Unternehmen entweder schlecht zu ermitteln oder es war nicht möglich, so eine Information zu geben oder schwer abzuschätzen. Die meisten behaupten allerdings, dass eine Ersparnis zu spüren ist. Die wenigen Informationen können dennoch benutzt werden, und zwar dank einer Zersplitterung in mehreren Ergebnismatrizen. Zuerst soll festgestellt werden, in welchen Bereich eine Ersparnis eingetroffen ist.

Die 2. Ergebnismatrix stellt den Beitrag der Flexibilisierung bezüglich Personalkostenreduzierung, Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung (in %) für die zwei Umweltzustände, also Deutschland und Frankreich dar.

Abbildung 19: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag in Deutschland

	Personalkosten- Reduzierung	Produktionskosten- Reduzierung	Umsatz- Steigerung
Alternative 1 Flexibilisierungstyp: Schichtarbeit	50 %	50 %	75 %
Alternative 4 Flexibilisierungstyp: Jahresarbeitszeit	50 %	0 %	0 %
Sonstiges	100 %	0 %	100 %
Mischformen	83 %	67 % ²⁰	33 % ²¹

Diese Ergebnismatrix lässt kein eindeutiges Ergebnis erkennen. Einige Ableitungen sind trotzdem erdenklich. Fast alle Flexibilisierungstypen bringen mindestens einen Beitrag. Dieser ändert sich aber je nach Flexibilisierungstyp und je nach Höhe. Die Schichtarbeit kann zu allen Möglichkeiten beitragen. Die Jahresarbeitszeit bringt nur in Sachen Personalkosten eine Reduzierung, aber nur für die Hälfte der Befragten. Das bedeutet also, dass

²⁰ und 17 % nicht geantwortet.

²¹ Id.

Jahresarbeitszeit auch zu keinem Gewinn führen kann. Die Mischformen bringen Beiträge in allen Möglichkeiten, und davon am wenigsten in Sachen Umsatzsteigerung.

Abbildung 20: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag in Frankreich

	Personalkosten- Reduzierung	Produktionskosten- Reduzierung	Umsatz- Steigerung
Alternative 3 Flexibilisierungstyp: Beschäftigung von Externe Mitarbeitern	25 %	25 %	25 %
Alternative 4 Flexibilisierungstyp: Jahresarbeitszeit	43 %	14 %	0 %
Mischformen	0 %	50 %	75 %

Hier ist auch kein eindeutiges Ergebnis zu sehen. Erwartungsgemäß bringt die Beschäftigung von externen Mitarbeitern eine Reduzierung der Personalkosten, aber auch genauso viel liefert sie in Sachen Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung. Dieser Arbeitsflexibilisierungstyp bringt als einzelner Beiträge von den drei Möglichkeiten. Die Jahresarbeitszeit bringt eher Personalkostenreduzierung, aber sie erreicht dabei nicht die Mehrheit, und Produktionskostenreduzierung. Die Mischformen bringen keine Personalkostenreduzierung, obwohl einer ihrer Elemente die Jahresarbeitszeit ist. Diese bringt nämlich als einzelner Arbeitsflexibilisierungstyp oft Personalkostenreduzierung mit sich. Ansonsten sind die Mischformen effizienter in Sachen Umsatzsteigerung.

Hier ist von Interesse zu notieren, dass die beiden einzigen Formen, die zusammen bei Deutschland und Frankreich vorkommen, und zwar die Jahresarbeitszeit, sehr unterschiedlich in den angegebenen Beiträgen ist. Zwar bringt sie bei Personalkostenreduzierung ähnliche Werte, aber sie kann in Frankreich eine Möglichkeit mehr bieten, nämlich Produktionskostenreduzierung. Die Mischformen können schwer verglichen werden, da sie aus unterschiedlichen Elementen gebildet sind. Dazu soll vermerkt werden, dass die meist gewählte Form nicht die effizientere ist. Es gibt nämlich immer einen anderen Arbeitsflexibilisierungstyp, der größere Werte annimmt.

Die Angabe einer Einschätzung in Prozent des Arbeitsflexibilisierungsbeitrags wurde nur selten ermittelt. Die folgende Abbildung lässt sich deshalb nur vorsichtig interpretieren. Sie ist deshalb wissenswert, um ein Größenordnung der Beiträge in Prozent zu bekommen.

Abbildung 21: Ergebnismatrix 2: Arbeitsflexibilisierungsbeitrag

	Umweltzustand Deutschland (N=3)	Umweltzustand Frankreich (N=3)	Gesamt (N=6)
Personalkostenreduzierung	5,7 %	4,8 %	5,3 %
Produktionskostenreduzierung	2,5 %	3,7 %	3,1 %
Umsatzsteigerung	2,2 %	2,3 %	2,25 %

Die Personalkostenreduzierung bringt den größten Beitrag in Prozent (um 5 %). In Deutschland ist sie allerdings um fast einen Punkt mehr als in Frankreich. Dagegen hat Frankreich ein Punkt mehr in Sachen Produktionsreduzierungsbeitrag. Für Umsatzsteigerung liegen die beiden Regionen gleich. Die angegebenen Prozente variieren alle zwischen 1,5 % und 10 %, was gelegentlich einen erheblichen Spielraum bietet. Daraus kann man sorgfältig schließen, dass die Arbeitsflexibilisierung prozentual etwas bringt, das im wirtschaftlichen Wettbewerb entscheidend sein kann.

8.2.3. Erwartungen bezüglich der Flexibilisierung

Für die Ergebnismatrix 3 sind auch Verbindungen von Erwartungen angegeben worden, deshalb soll sie auch umgeformt werden. Allgemein erwarten natürlich die Unternehmen Wirkungen von eingeführten Maßnahmen. In Hinblick auf Ergebnismatrix 3 ist zu prüfen, welche Erwartungen je nach Flexibilisierungstyp gekoppelt sind. Dieser Sinn soll natürlich bleiben, nur soll die Ergebnismatrix 3 anders gestaltet werden.

Diese Ergebnismatrix (siehe bitte nächste Seite) lässt sich schwer auf einen Blick entziffern. Die folgenden Erkenntnisse lassen sich ableiten. Von Schichtarbeit wird auf deutscher Seite erwartet, dass sie mindestens zwei Beiträge mitbringt, und zwar entweder Reduzierung und Anpassung oder Produktionswachstum und Anpassung. Die Beschäftigung von externen Mitarbeitern, die nur in Frankreich als Arbeitsflexibilisierungstyp vorkommt, bringt Erwartungen auf eine bessere Anpassung der Nachfrage (50 %), gefolgt von Personalkostenreduzierung, sowie Produktionssteigerung und eine bessere Anpassung an die Nachfrage (beide 25 %). Von Jahresarbeitszeit erwarten die Unternehmen eine Anpassung an die Nachfrage, was einstimmig auf deutscher Seite und die überwiegende Mehrheit auf französischer Seite (86 %) ist, und für die französische Seite kommen dazu Erwartungen von Personalkostenreduzierung (14 %). Bei Sonstiges, das nur auf deutsche Seite vorkommt, teilen sich die Erwartungen zwischen bessere Anpassung und Personalkostenreduzierung (beide 50 %). Von Schichtarbeit und Jahresarbeitszeit wird die gleiche Höhe erwartet sowohl in Deutschland als in Frankreich, aber nicht in denselben Kategorien. Für Deutschland gilt dazu, dass dieselben Erwartungen wie für die reine Schichtarbeitsform erhofft werden, nur in doppeltem Umfang. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Erwartungen anscheinend nicht addieren. Von den Mischformen erwarten die deutschen Unternehmen immer mindestens zwei Anforderungen, bei denen eine oft eine bessere Anpassung an die Nachfrage beinhaltet. Auf französischer Seite ist nur diese Anforderung von einer besseren Anpassung an die Nachfrage zu finden.

Die Schlussfolgerung von dieser Ergebnismatrix 3 ist, dass keine Erwartung mit einem bestimmten Arbeitsflexibilisierungstyp gekoppelt ist. Es bedeutet, dass die Erwartungen nicht die Arbeitsflexibilisierungstypen bestimmen. Eine Tendenz lässt trotzdem sich erkennen, nämlich, dass eine bessere Anpassung an die Nachfrage am wichtigsten für alle Typen ist.

Abbildung 22: Ergebnismatrix 3. Erwartungen gegenüber Arbeitsflexibilisierungstypen

Erwartungen		Flexibilisierungstypen					
		Schichtarbeit	Beschäftigung von Externe	Jahresarbeitszeit	Sonstiges	Schichtarbeit + Jahresarbeitszeit	Mischformen
D	Personalkostenreduzierung				50 %		
	bessere Anpassung an die Nachfrage			100 %	50 %		
	Produktionswachstum + Reduzierung						25 %
	Reduzierung + Anpassung	25 %				50 %	50 %
	Produktionswachstum + Anpassung	25 %				50 %	25 %
F	Personalkostenreduzierung		25 %	14 %			
	bessere Anpassung an die Nachfrage		50 %	86 %		50 %	100 %
	Produktionswachstum + Anpassung		25 %			50 %	

9. Bewertung

In diesem Abschnitt werden die ersten Schlussfolgerungen gezogen und das Ziel anhand einer Zusammenhangsanalyse geprüft. Dann wird eine qualitative Analyse durchgeführt.

9.1. Quantitativen Bewertungen

9.1.1. Ersten Schlussfolgerungen

Die Analyse der Flexibilisierungstypen hat ergeben, dass deutsche und französische Unternehmen andere Flexibilisierungstypen privilegieren. Die Hypothese ist damit bestätigt. Denn die Flexibilisierungsformen, die in Frankreich und Deutschland gewählt wurden, sind unterschiedlich und lassen sich gut durch kulturelle Variablen erklären.

In Deutschland benutzt man am meisten die Schichtarbeitsform (allein oder mit einer anderen), was die kollektivste Form ist. Diese Feststellung ist passend zur Dimension Individualismus in Deutschland, welche in Richtung Kollektivismus geht. Kurz danach sind die Mischformen sehr verbreitet. Diese lassen sich schwieriger erklären. Eine Möglichkeit ist, sie an die Delegationsbereitschaft zu knüpfen, denn fast alle Mischformen der Arbeitsflexibilisierungstypen beinhalten Aufgabenerwartungen der Mitarbeiter.

In Frankreich überwiegt die Jahresarbeitszeit, was die hohen Werte in Sachen Unsicherheitsvermeidung widerspiegelt. Die Jahresarbeitszeit ist nämlich eine der Arbeitsflexibilisierungstypen, der am meisten erlaubt, zu planen. Viele Angaben gaben das Stichwort „*suite aux négociations 35 heures*“ für die Begründung nach diesem Arbeitsflexibilisierungstyp, was bedeutet und beweist, dass die Impulse in Frankreich noch von dem Zentralstaat kommen. Außerdem lässt sich die relativ große Beschäftigung von externen Mitarbeitern durch den hohen Wert bei der Dimension Individualismus erklären.

Obwohl die beiden Regionen ähnliche rechtliche Möglichkeiten haben, besitzt der Staat in Frankreich einen stärkeren Einfluss als in Deutschland, was ein Rest von beherrschten Zentralismustendenzen ist. In Deutschland nutzen die Unternehmen alle Facetten von Arbeitsflexibilisierungsmöglichkeiten und adaptieren sich an ihre bedeutsamen kulturellen Spezifika, und zwar Kollektivismus und Delegationsbereitschaft. Die französischen Unternehmen sehen zwar die Beiträge von Arbeitsflexibilisierung, aber sie bleiben eher zurückhaltend in Sachen Delegationsbereitschaft. Sie bevorzugen Arbeitsflexibilisierungstypen wie Jahresarbeitszeit oder die Beschäftigung von externen Mitarbeitern, die die Hierarchie nicht in Frage stellen können. Dank der kulturellen Eigenschaften können

auch die Unterschiede bei den Angaben in den Fragebogen erläutert werden. Die französischen Befragten scheinen sich weniger Gedanken als die Deutschen gemacht zu haben, da sie einfachere Antworten als deutschen geliefert haben. Die Möglichkeit von Sonstiges wurde selten bei französischen Befragten benutzt. Die deutschen Befragter waren detaillierter als die französischen. Dieses stark hierarchische Prinzip lässt sich auch in allen Bereiche des Lebens in Frankreich ableiten: Man antwortet, was man gefragt wurde. Der deutsche Sinn für Detail lässt sich wahrscheinlich von der Bedeutung an fachlichen Qualifikationen deduzieren. Man soll so genau wie möglich sein.

Wenn man sich auf die Ergebnismatrix aus Abbildung 13 (Seite 53) fokussiert, würde das Ziel wie folgt geschildert. Die eingeführten Flexibilisierungsmaßnahmen haben prozentual mehr auf deutscher Seite als auf französischer Seite gebracht. Die Abbildung 21 (Seite 67) lässt auch durchblicken, dass die Arbeitsflexibilisierung ein bisschen mehr in Deutschland als Frankreich gebracht hat. Wie schon gesagt, ist diese Abbildung auf wenigen Angaben basiert, deshalb soll sie nur vorsichtig angenommen werden. Außerdem antworten 35 % französische (bei nur 7 % deutsche) mit nichts in Fragen über den Flexibilisierungsbeitrag (siehe dafür Abbildung 14, Seite 54), was auch dafür spricht, dass die Arbeitsflexibilisierung mehr Wirkungen auf deutscher Seite gegeben hat. Da diese Tendenz noch bestätigt werden soll, wird mit Hilfe von Zusammenhängen weiterhin überprüft, was die Flexibilisierungsmaßnahmen tatsächlich mitgebracht haben. Hier ist von Interesse, die Zusammenhänge zwischen Flexibilisierungstyp und Flexibilisierungsbeitrag, diese wiederum in Anbetracht der Flexibilisierungserwartungen sowie Verknüpfungen zwischen angegebener wirtschaftlicher Selbsteinschätzung und Flexibilisierungstyp abzuklären. Diese Zusammenhänge werden mit Hilfe von Kontingenzanalysen²² überprüft.

²² Die Kontingenzanalyse dient dazu, „Zusammenhänge zwischen nominal skalierten Variablen aufzudecken und zu untersuchen.“ (Backhaus, 1996, S. 166)

9.1.2. Zusammenhangsanalyse

Die folgende Bewertung soll feststellen, ob eine Abhängigkeit zwischen Variablen besteht. Dafür wird der Chi-Quadrat Unabhängigkeitstest²³, der „ein Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit zweier Merkmale“ (Backhaus, 1996, S. 175) ist, verwendet.

Zuerst wird überprüft, ob die Arbeitsflexibilisierungstypen einen Einfluss auf den Flexibilisierungsbeitrag haben. Das bedeutet, dass untersucht wird, ob eine Abhängigkeit zwischen den zwei Variablen besteht. Diese Bewertung wurde schon mit Hilfe von Kreuztabellen in Ergebnismatrix 2 zum Teil durchgeführt, da herausgefunden wurde, dass die Arbeitsflexibilisierungstypen zum Unternehmensgewinn beitragen. Der Chi-Quadrat Unabhängigkeitstest erlaubt einen Schritt weiter zu gehen.

Auf französische Seite wurde keine Abhängigkeit gefunden, was bedeutet, dass der Arbeitsflexibilisierungstyp keinen Einfluss auf den Beitrag hat. Hier soll man unbedingt aufpassen. Es bedeutet nicht, dass die Arbeitsflexibilisierung keinen Beitrag mitbringt, sondern dass man nicht je nach Arbeitsflexibilisierungstyp den Beitrag vorhersagen kann. Der Beitrag von Arbeitsflexibilisierung kann verschiedene Möglichkeiten annehmen und ist nicht vom Arbeitsflexibilisierungstyp abhängig.

Auf deutscher Seite dagegen ist eine starke Abhängigkeit festgestellt worden. Der Arbeitsflexibilisierungstyp bestimmt für einen großen Teil, welche Sorten von Beiträgen geliefert werden.

Dieser Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich lässt sich erklären, weil ein Drittel der französischen Befragten keine Beiträge findet.

Dann wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen den Flexibilisierungserwartungen und dem tatsächlichen Flexibilisierungsbeitrag besteht. Für die beiden Länder war kein Zusammenhang zu finden. Dieses Ergebnis liegt sicher daran, dass die Mehrheit der Befragten als Erwartung eine bessere Anpassung an die Nachfrage gegeben hat. Diese Anforderung scheint sich selten in Personalkostenreduzierung, Produktionskostenreduzierung oder Umsatzsteigerung widerzuspiegeln. Dafür spricht auch, dass die Flexibilisierungspersonalkostenreduzierung als Erwartung fast immer als Personalkostenreduzierung als Beitrag zu finden ist. Eine bessere Anpassung an die Nachfrage kann deshalb andere Beiträge von anderer Natur (wie die Dienstleistungsqualität der Unternehmen erhöhen) liefern. Sie lässt sich einfach vielleicht nicht nach materiellen Variablen festlegen. Ansonsten kann auch festgestellt werden, dass die Beiträge die Erwartungen übertreffen. Es

²³ Alle Werte befinden sich unter Anhang 5 (Seite 93).

kommt also vor, dass einige Befragten als Erwartung eine bessere Anpassung an die Nachfrage angeben und Personalkostenreduzierung identifizieren könnten.

Die nächste Bewertung betrifft die Überprüfung eines Zusammenhangs zwischen den Arbeitsflexibilisierungstypen mit der Flexibilisierungserwartung und dem Flexibilisierungsbeitrag. Da zwischen den einzelnen Elementen schon kein direkter Zusammenhang zu finden war, kann es auch keinen zwischen den Arbeitsflexibilisierungstypen mit der Flexibilisierungserwartung und dem Flexibilisierungsbeitrag geben.

Zuletzt wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der angegebenen wirtschaftlichen Selbsteinschätzung und dem Arbeitsflexibilisierungstyp besteht. Hier war auch keine Abhängigkeit festzustellen. Daraus kann man schließen, dass die Arbeitsflexibilisierung allein nicht genügt, um über die Gesundheit, Attraktivität und Produktivität der Unternehmen zu entscheiden.

Das Ziel besteht darin, die Arbeitsflexibilisierungsbeiträge zwischen Deutschland und Frankreich zu vergleichen. Da der einzige gefundene Zusammenhang auf deutscher Seite eintritt, beweist, dass die Arbeitsflexibilisierung mehr dort auf gezielte Verknüpfung zwischen Anforderungen und tatsächlichen Beiträgen basiert. Dazu kommen alle vorherigen Schlussfolgerungen. Man kann daher behaupten, dass die Arbeitsflexibilisierung mehr messbare Wirkungen in Sachen Personalkostenreduzierung, Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung in den deutschen Unternehmen als in den französischen bringt. Die Einführung von Arbeitsflexibilisierung bringt allerdings nicht unbedingt etwas Messbares. Sie beteiligt sich an der ganzen Unternehmensstruktur und hilft die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Aber allein ist sie nicht genügend. Denn es gibt vermutlich Möglichkeiten von immateriellen Beiträgen, was im nächsten Paragraphen dank einer qualitativen Analyse überprüft wird.

9.2. Qualitative Bewertungen

Die zwei letzten Fragen des Fragebogens sind offene Fragen. Die Antworten auf diese Fragen werden einer kleinen qualitativen Analyse dienen. Natürlich wurden die Antworten schon überprüft, da sie oft dazu beitragen, einen Befund zu bestätigen oder Indizes zu liefern. Sie sollen insbesondere helfen zu bestimmen, ob die Arbeitsflexibilisierung auch immaterielle Beiträge leistet.

9.2.1. Flexibilisierungsbeitrag

Die Frage 14 lautet wie folgt: Was hat Ihrer Meinung nach die Flexibilität in ihrem Unternehmen gebracht? Die quantitative Analyse hat schon bewiesen, dass die Arbeitsflexibilisierung tatsächlich Änderungen in messbaren wirtschaftlichen Eigenschaften eingeführt hat. Für die Mitarbeiter und sogar die Unternehmen sind vielleicht diese Eigenschaften nicht die wichtigsten. Dabei muss man in Erinnerung haben, dass die Beantwortenden fast immer zu Führungskräften gehören.

Die Antworten gehören verschiedenen Arten an, und zwar kann man sie in die Kategorien Humanisierung der Arbeit, Dienstleistung, bessere Anpassung und wirtschaftliches Überleben einordnen.

Für Deutschland erwähnen 13 % der Befragten eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter. In Frankreich wird bei 12 % der Befragten betont, dass eine bessere Teilung der Arbeit erreicht wurde, was zu einer „*meilleure harmonie vie professionnelle/vie privée*“ (aus der Befragung von Unternehmen 33) führt. Obwohl es nicht ein primäres Ziel von Arbeitsflexibilisierung ist (da sie hauptsächlich wirtschaftliche Ziele verfolgen soll), kann sie zu einer Humanisierung der Arbeit beitragen.

In der Kategorie Dienstleistung wird die Zufriedenheit der Kunden stark betont. Bei 6 % der Unternehmen aus Frankreich wird diese Begründung erwähnt. Für die deutschen Unternehmen erwähnen 7 % die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Diese Kategorie kann nicht gleich der von besserer Anpassung gestellt werden, weil diese mehr in Richtung reine Organisation geht.

Eine bessere Anpassung finden 20% der deutschen Unternehmen und 30% der französischen Unternehmen. Eine bessere Anpassung an Markterfordernisse bedeutet, dass die „Mitarbeiter die Arbeitszeit dem Arbeitsvolumen anpassen“ (aus der Befragung von Unternehmen 11). Allgemein berichten die Befragten von einer „besseren Anpassung der

Arbeitszeit an die betriebliche Auslastung“ (aus der Befragung von Unternehmen 35). Die französischen Begründungen, und damit ihre Definition von einer besseren Anpassung, sehen gleich aus: *“Plus de disponibilité des employés pendant les périodes à forte activité dans la mesure où ils peuvent moduler pendant les périodes à faible activité“* (aus der Befragung von Unternehmen 6) oder *“Meilleure adaptation de la prestation interne de maintenance par rapport aux besoins de production“* (aus der Befragung von Unternehmen 47). Eine bessere Anpassung an die Nachfrage bedeutet also für die Befragten eine Angleichung der Arbeitsproduktion an die Bedürfnisse. Dabei ist schon erstaunlich, dass es nicht, wie früher in diesem Aufsatz vermutet wurde, zu mehr Umsatzsteigerung geführt hat, da die obige Definition genau die Grundlage für eine Umsatzsteigerung bildet. Vielleicht wurde die gegenteilige Reaktion damit gestoppt, und zwar eine Umsatzminderung. Die Kategorie wirtschaftliches Überleben bekommen 13 % der deutschen Antworten und 12 % der französischen. Die Begründungen lauten hier insbesondere wie folgt: *“C'est la seule possibilité de lutter contre des concurrents hors zone Euro+ USA.“* (aus der Befragung von Unternehmen 21) oder „Sicherung langfristiger Überlebensfähigkeit des Unternehmens“ (aus Befragter von Unternehmen 20). Hier wird insbesondere die Kostenreduzierung als wesentlich betrachtet. Die Arbeitsflexibilisierung ermöglicht ein konstantes Jahreseinkommen, was die wirtschaftliche Sichtbarkeit des Unternehmens erhöht.

Dieser erste Teil der qualitativen Analyse zeigt, dass die Arbeitsflexibilisierung überwiegend einen betrieblichen Beitrag geleistet hat. Dabei können insbesondere die Arbeitsflexibilisierungsbeiträge auch dazu dienen, die Dienstleistungsseite zu erhöhen, was eindeutig eine Stärke sein kann. Die Harmonisierung und Humanisierung der Arbeit kommen langsam in Betracht. Die Arbeitsflexibilisierung kann helfen, verschiedene Erwartungen von unterschiedlicher Natur, zu erfüllen. Dabei scheint die Humanisierung der Arbeit aber bei der Arbeitsflexibilisierung zu Seite gelegt worden. Diese Zitate zeigen insbesondere, dass die Befragten die Arbeitsflexibilisierung als strategisch betrachten und sind sich bewusst, dass der Mittelstand sich in einer sehr wettbewerbsintensiven Umwelt befindet.

9.2.2. Inhaltliche Veränderungen?

Bei der letzte Frage wurde versucht, herauszufinden, ob inhaltlichen Veränderungen stattgefunden haben. Das bedeutet herauszufinden, ob Änderungen von Arbeitsstrukturen stattgefunden haben oder ob Arbeitsflexibilisierung zur Mentalitätsentwicklung geführt hat. Diese Frage wurde aber sehr allgemein formuliert, so dass die Spontaneität der Antworten nicht behindert wurde. Die Frage 15 lautet wie folgt: Hat Ihrer Meinung nach die Flexibilität zu Veränderungen in ihrem Unternehmen geführt (wie zum Beispiel weniger Hierarchie, oder eine Individualisierung der Arbeitsverhältnisse...)?

Bei den Antworten kann man hier auch Kategorien bilden, und zwar keine Änderung, Änderung, Optimierung und mitarbeiterorientiert.

In Deutschland antworten 13 % der Befragten, dass sie keine Änderung festgestellt haben. Sogar eine Erklärung unter diesem ganz einfachen „nein“ wurde dafür gegeben: „organisatorisch nicht, hier ist eher durch die flexibilisierte Arbeitszeit ein organisatorischer Mehraufwand entstanden“ (aus Befragter von Unternehmen 35). In Frankreich erreicht diese Zahl 18 % der Befragten und eine Begründung war auch zu finden: „*Non, puisque c'est le chef de service qui définit les périodes à forte ou à faible activité*“ (aus der Befragung von Unternehmen 6). Solche Aussagen sind typisch für Frankreich und zeigen, wie hierarchische üblicherweise die Organisationsstrukturen sind.

Bei der Kategorie Änderung handelt es sich um Befragte, die auf diese Frage einfach mit ja geantwortet haben, aber ohne weitere Beschreibungen oder Erklärungen gegeben zu haben. Es gibt also Veränderung(en), aber es wurde nicht angegeben, in welche Richtung diese gehen. Hier befinden sich 7% der deutschen Unternehmen und 12 % der französischen Unternehmen.

Die Kategorie Optimierung umfasst die Veränderungen, bei denen die Arbeitsflexibilisierung eine Verbesserung der Arbeitsläufe herbeigeführt hat. In Deutschland gehören ihr 13 % der Befragten an. Sie erwähnen insbesondere die „Optimierung der Qualifikation und Mündigkeit der Mitarbeiter“ (aus der Befragung von Unternehmen 11). In Frankreich befinden sich 6% der Befragten in dieser Kategorie und beschreiben wie folgt diese Optimierung: „*une responsabilisation plus effective du personnel*“ (aus der Befragung von Unternehmen 16).

Die letzte Kategorie umfasst die Verbesserungen für die Mitarbeiter, weshalb die Benennung „mitarbeiterorientiert“ gewählt wurde. In Deutschland befinden sich 7 % der Befragten in dieser Kategorie. In Frankreich sind es 12 %, die die Situation wie folgt be-

schreiben: „*Meilleure cohésion d'équipe, dialogue ouvert avec les responsables hiérarchiques, résolution des problèmes plus rapide*“. (aus der Befragung von Unternehmen 33) oder „*Il y a effectivement de meilleurs rapports hiérarchiques et l'entente au niveau du personnel est meilleure*“ (aus der Befragung von Unternehmen 37). Es zeigt sich eine eindeutige Modifikation, da in Frankreich die Hierarchie gewöhnlich sehr steif ist.

Die Arbeitsflexibilisierung ändert nicht wesentlich die Arbeitsverhältnisse, aber leichte Modifikationen sind spürbar. Dabei gehen diese Modifikationen mehr in Richtung betriebliche Verbesserungen als in Richtung einer stärkeren Humanisierung der Arbeit. Bei den qualitativen Beiträgen sind die gleichen Kategorien in Frankreich und Deutschland zu finden. Außerdem erreicht diese Kategorie in den zwei Länder ziemlich gleiche Werte.

Das sich ergebende Ziel lässt sich so zusammenfassen, dass die Arbeitsflexibilisierung quantitativ mehr für Deutschland in Sachen Personalkosten-, Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung als Frankreich mitbringt, und dass die Arbeitsflexibilisierung qualitativ ähnliche länderübergreifende Modifikationen befördert.

Die ganze Analyse bestätigt, dass Arbeitsflexibilisierung Veränderungen mitbringt. Diese Veränderungen treffen nicht unbedingt ein, wo sie erwartet wurden. Dabei kann man sozusagen von Nebenwirkungen der Arbeitsflexibilisierungsimpementierung sprechen, die durchaus Positives für das Unternehmen leisten. Bei diesen Nebenwirkungen finden sich eindeutig immaterielle Beiträge.

10. Zusammenfassung und Ausblick

10.1. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, ein Einblick in die Arbeitsflexibilisierung von mittelständischen produktiven Unternehmen aus Frankreich und Deutschland anhand einer E-Mail-Befragung von Firmen aus Oberrhein und Centre-Alsace zu geben. Dabei wurde untersucht, wie die Arbeitsflexibilisierung sich vergleichen lässt.

Der Mittelstand umfasst Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 50 bis 249. Sein wirtschaftliches Gewicht ist bedeutend, dennoch befindet er sich unter schwierigen Bedingungen. Die Charakteristika des Mittelstands sind insbesondere seine flexible und transversale Organisation. Zwischen den deutschen und französischen Unternehmen lassen sich kulturelle Unterschiede von insbesondere vier Dimensionen ableiten, nämlich Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, und Maskulinität. Die französische Umwelt ist durch steife Hierarchie, hohen Individualismus und Unsicherheitsvermeidung, sowie Zentralismus gekennzeichnet. Die deutsche Umwelt ist dagegen durch Machtegalität, Kollektivismus, Betonung von Fachwissen und männliche Werte charakterisiert. Die Arbeitsflexibilisierung kann viele Formen annehmen, insbesondere die Schichtarbeit, die Jahresarbeitszeit, die Aufgabenerweiterung der Mitarbeiter und die Beschäftigung von externen Mitarbeitern.

Die Ergebnisse der Arbeit lassen sich inhaltlich wie folgt zusammenfassen:

Die Arbeitsflexibilisierung ist fast in allen befragten Unternehmen eingeführt worden. Die Befragten sind alle mit dieser Maßnahme zufrieden. Je nach Land unterscheiden sich die gewählten Arbeitsflexibilisierungstypen wegen bestehender kulturell anderer Wertmuster. In Frankreich herrscht die Jahresarbeitszeit vor, die durch den Zentralstaat initiiert wurde. In Deutschland kommt knapp an erster Stelle eine kollektive Form, die Schichtarbeit, gefolgt von Mischformen, die aus Kombinationen von Arbeitsflexibilisierungstypen entstanden sind. Sie beweisen, dass die Kultur noch einen besonderen Einfluss auf die Wirtschaft hat. Die Arbeitsflexibilisierung bringt in Sachen Personalkosten-, Produktionskostenreduzierung und Umsatzsteigerung quantitativ mehr in Deutschland als in Frankreich. Die Arbeitsflexibilisierung fördert auch qualitativ ähnliche Modifikationen, wie eine Optimierung der Arbeit oder eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität in Frankreich und Deutschland.

10.2. Ausblick

Eine Verallgemeinerung aus dieser Untersuchung ist, wie schon früher erwähnt, schwierig, aber einige Tendenzen lassen sich doch ableiten. Der Mittelstand hat überwiegend Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen implementiert, und je nach Land den passenden Arbeitsflexibilisierungstyp nach seinen kulturellen Wertmustern gewählt. Dabei hat Arbeitsflexibilisierung auch Veränderungen mit sich gebracht, die sich als positive Auswirkungen einstufen lassen.

Der Mittelstand hat verstanden, dass er seine Stärken stärken soll und seine Schwächen reduzieren soll.²⁴ Die Flexibilität gehört eindeutig zu seinen Stärken und die Einführung von Arbeitsflexibilisierung soll sie festigen. Der Mittelstand repräsentiert ein wesentliches Kettenglied der Wirtschaft, da er über bedeutendes technisches Wissen verfügt. Er ist also für den guten Lauf der ganzen europäischen Wirtschaft wichtig. Die bevorstehenden Herausforderungen in den nächsten Jahren sind aber erheblich. Die Arbeitsflexibilisierung wird allerdings sicherlich nicht genügen, um wettbewerbfähig zu bleiben. Der Mittelstand bleibt dennoch nicht ohne Lösungen. Eine vielversprechende und potentielle Lösung besteht in der Kooperation zwischen mittelständischen Unternehmen. Die Kooperation kann insbesondere durch Netzwerke entstehen. So können sie über eine kritische Masse verfügen ohne ihre spezifischen Vorteile zu verlieren. Die mittelständischen Unternehmen können ihre Erfahrungen austauschen, insbesondere zwischen Nachbarn, da sie unterschiedlich bleiben und trotzdem genauso viel wirtschaftlichen Erfolg punkten. Aus Differenzen kann man immer viel lernen. Nachdem die Arbeitsflexibilisierung gut implementiert wurde, kann man für die Zukunft optimistisch sein. Der Mittelstand besitzt die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich anzupassen.

²⁴ Die folgende Überlegung basiert insbesondere auf die Lektüre von Mérenne-Schoumaker.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der im beigefügten Verzeichnis angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder Sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Außerdem möchte ich mich bei Bettina Hamann für die sprachliche Korrektur bedanken.

Konstanz, den 15 April 2004.

Sophie Masson

Literaturverzeichnis

- Albert, Günther** „Betriebliche Personalwirtschaft“ Kiehl, 3Aufl. 1998, S. 46-52.
- Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber** „Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung“ Springer Verlag, 1996. S. 166-189
- Barmeyer, Christoph** „Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen (mit Schwerpunkt Saarland/Lothringen)“. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, 1996. S. 1-19, 79-87.
- Blunck, Doris** „Strategisches Management in mittelständischen Unternehmungen“. Diplomarbeit, 1997
- Capul, Jean-Yves/ Garnier, Olivier** „Dictionnaire d'économie et de sciences sociales.“ éditions Hatier, 2° édition, 1994, S. 160-162, 430-435.
- Eisenfuhr, Franz/ Weber, Martin** „Rationales Entscheiden.“ Springer-Lehrbuch, 4. Aufl. 2003, S. 1-38, 97-148.
- Ergenzinger, Rudolf. Dr.** „Arbeitszeitflexibilisierung- Konsequenzen für das Management.“ Verlag Paul Haupt Bern-Stuttgart-Wien, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 71, 1993. 557 S.
- Gatumel, Denis** „Le droit du travail en France“ Editions Francis Lefebvre, 4° édition, 1993. S. 214-228.
- Gebhardt/ Umuß** „Arbeitsrecht“ Verlag C.H. Beck 1998, S. 5-8, 47-52.
- Graf, Stefan/ Henneberger, Fred/ Hans Schmid** „Flexibilisierung der Arbeit: Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen“. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2000. 116 S.
- Gruber, Marc** „Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitlauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie.“ Dissertation Nr. 2408. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2000. S. 1-29, 258, 287, 378-84.
- Guimezanes Nicole** „Introduction au droit français“ Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden, 1995. S. 303-305.
- Hartmann, Frank** „Die Bedeutung des strategischen Managements für das Kooperationsverhalten von KMU (am Beispiel der Kooperation zwischen der KHK Software GmbH und Microsoft)“. Diplomarbeit, 1997
- Kahle, Egbert** „Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie“. München, Wien: Oldenburg Verlag, 4. Aufl., 1997. S. 9-83.

- Kirchhoff Sabine/ Kuhnt, Sonja/ Lipp, Peter/ Schlawin, Siegfried** *„Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung.“* Leske + Budrich, UTB. 3. Aufl., 2003.
- Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert J.B/ Gmür, Markus** *„Flexibilisierungsmanagement“* in Die Orientierung, 102 . Bern: Schweizerische Volksbank, 1993. 96 S.
- Laux, Helmut** *„Entscheidungstheorie“*. Berlin: Springer, 5.Aufl., 2003. S. 1-103, 309-401.
- Lerat, S./ Froment, R.** *„La France. Fondements et politiques économiques, économie et territoire“* Tome 2. 7^o édition. Breal, 1992. S. 161-178.
- Mérenne-Schoumaker, Bernadette** *„La localisation des industries. Enjeux et dynamiques.“* Presses Universitaires de Rennes, 2002. S.57-67, 77, 166.
- Meyer, Roswitha** *„Entscheidungstheorie. Ein Lehr- und Arbeitsbuch.“* Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999. S. 1-49.
- Murat, Jean** *„Les petites et moyennes entreprises dans l'enseignement de l'économie d'entreprise en France.“*, S. 799-825. in **Albach/Held Hrsg** *„Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen“* C.E. Poeschel Verlag Stuttgart, 1984, 849S.
- Peretti, Jean-Marie** *„Ressources humaines et gestion des personnes“* Vuibert educapôle, 3^o édition, 2001, S. 169-197.
- Oechsler, Walter A.** *„Strategisches Personalkostenmanagement durch Flexibilisierung betrieblicher Entscheidungsstrukturen“* S.139-157 in **Schwiering, Dieter (Hrsg.)** *„Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel“* Schaffer Poeschel, 1996, 354 S.
- Pfohl, Hans-Christian/ Buse, Hans-P.** *„Führung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Frankreich – Eine kulturvergleichende empirische Untersuchung“*. S. 261-293 in **Engelhard, Johann (Hrsg)** *„Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichspezifische Konzepte.“* Gabler Wiesbaden, 1997, 293 S.
- Pfohl, Hans-Christian** *„Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größen-spezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung“*. Berlin: Erich Schmidt, 3. Aufl., 1997. S. 1-47.
- Reckhaus, Hans-Dietrich** *„Erfolgreicher Führung in Klein- und Mittelunternehmen - Eine empirische Studie zur DOB-Branche.“* Dissertation Nr. 1427, Difo-Druck, Bamberg 1993, S. 127, 160.
- Saliger, Edgar** *„Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen.“* München, Wien: Oldenburg Verlag, 5. Aufl., 2003. S. 1-20, 203-211.

Schiemenz/ Schönert „*Entscheidung und Produktion*“ Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre, Oldenburg Verlag, 2. Aufl., 2003. S. 1-

Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke „*Methoden der empirischen Sozialforschung*“ R. Oldenburg Verlag München Wien, 7. Aufl. 2002. S. 203-339.

Verdier, Jean-Maurice „*Droit du travail*“ Mementos Dalloz, 9^e édition, 1990. S. 198-204.

Berichte:

Europäische Kommission: *Unternehmen im Europa, Vierter Bericht*, 1995, S. 2-85.

Europäische Kommission: *Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Sechster Bericht*, 2000. S.11-105, S.275-282. S. 416-430.

Internet-Webseiten:

www.suedlicher-oberrhein.ihk.de

www.colmar.cci.fr

www.service-public.fr

Anhang

Anhang 1: Der Fragebogen auf deutsch

I. Allgemeiner Teil:

1. Zu welcher Branche gehört ihre Firma?

- Handel
 Industrie
 Handwerk
 Dienstleistungen
 Sonstiges:

2. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen?

- Anzahl:

3. Falls vorhanden, wie viele Personen arbeiten in der Produktion?

- Anzahl:

4. Geben Sie bitte ihre Funktion in ihrem Unternehmen:

- Kommunikationsbeauftragter
 Führungskraft
 Personalleiter
 Sonstiges:.....

Freiwillige Angabe:

Wie beurteilen Sie den Erfolg ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?

	unterdurchschnittlich	durchschnittlich	überdurchschnittlich
Allgemeine Situation			
Rentabilität			
Produktionsmenge			

II. Fragen zur Flexibilität

5. Haben Sie in den letzten Jahren Flexibilitätsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen implementiert?

- Ja. Im Jahr und Begründung:.....
- Nein. Begründung:

6. Wenn ja, kreuzen Sie bitte an, zu welchem Typ die eingeführten Flexibilitätsmaßnahmen gehören:

- Schichtarbeit
- Aufgabenerweiterungen der Mitarbeiter
- Beschäftigung von externen Mitarbeitern
- Jahresarbeitszeit
- Sonstiges :.....

7. Was haben Sie von der Flexibilität erwartet?

- Produktionswachstum
- Reduzierung der Personalkosten
- Bessere Anpassung an die Nachfrage
- Sonstiges:.....

8. Sind Sie mit den eingeführten Flexibilitätsmaßnahmen zufrieden?

- Unzufrieden
- Zufrieden
- Sehr zufrieden

9. Wenn nein, welchen anderen Flexibilitätstyp hätten Sie gewählt?

-

10. Hat die Einführung der Flexibilitätsmaßnahme in Ihrem Unternehmen zur Reduzierung der Personalkosten geführt?

- Ja.
- Nein.

11. Wenn ja, geben Sie bitte eine Einschätzung in Prozent der Kostenreduzierung:

.....%

12. Hat die Einführung der Flexibilitätsmaßnahme in ihrem Unternehmen zur Reduzierung der Produktionskosten geführt?

- Ja. Einschätzung in Prozent:%
- Nein.

13. Hat die Einführung der Flexibilitätsmaßnahme in ihrem Unternehmen zur Steigerung der Umsatz geführt?

- Ja. Einschätzung in Prozent:%
- Nein.

14. Was hat Ihrer Meinung nach die Flexibilität in ihrem Unternehmen gebracht?

.....

.....

15. Hat Ihrer Meinung nach die Flexibilität zur Veränderungen in ihrem Unternehmen geführt (wie zum Beispiel weniger Hierarchie, oder eine Individualisierung der Arbeitsverhältnisse...)?

.....

.....

Anhang 2 Der Fragebogen auf französisch: le questionnaire

I. Données générales:

1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

- Commerce
- Industrie
- Artisanat
- Services
- Autre

2. Combien de personnes travaillent dans votre entreprise?

- Nombre :

3. Dont le cas échéant, au sein du secteur production?

- Nombre:

4. Veuillez indiquer votre position au sein de votre entreprise :

- Chargé de communication
- Cadre dirigeant
- Directeur des ressources humaines
- Autres :.....

Question optionnelle :

Comment estimez vous votre entreprise par rapport à la moyenne de votre branche d'activité?

	En dessous de la moyenne	Dans la moyenne	Au dessus de la moyenne
Situation generale			
Rentabilité			
Volume de production			

II. Questions sur la flexibilité

5. Avez vous mis en oeuvre, ces dernières années, des mesures de flexibilité au sein de votre entreprise?

- Oui. Année et raison:.....
- Non. Raison(s):

6. Si oui, veuillez indiquer à quel type de flexibilité vous avez recouru:

- 3*8
- Elargissement des taches des salariés
- Recours à des intérimaires
- Annualisation du temps de travail
- Autres :.....

7. Qu'attendiez-vous de la flexibilité ?

- Augmentation de la production
- Réduction du coût du personnel
- Meilleure adaptation à la demande
- Autres:.....

8. Etes vous satisfait des mesures de flexibilité introduites?

- Insatisfait
- Satisfait
- Très satisfait

9. En cas d'insatisfaction, quel autre type de flexibilité auriez-vous choisi?

-

10. La flexibilité a-t-elle conduit à des réductions de coûts de la masse salariale au sein de votre entreprise?

- Oui.
- Non.

11. Si oui, pouvez-vous donner une estimation en pourcentage de cette réduction de coûts:

.....%

12. La flexibilité a-t-elle conduit à des réductions de coûts de production au sein de votre entreprise?

Oui. Estimation en pourcentage :%

Non.

13. La flexibilité a-t-elle conduit à une augmentation du chiffre d'affaires au sein de votre entreprise?

Oui. Estimation en pourcentage :%

Non.

14. A votre avis, qu'est ce que la flexibilité a apporté à votre entreprise?

.....

.....

15. A votre avis, la flexibilité a-t-elle conduit à des changements au sein de votre entreprise (comme par exemple des rapports hiérarchiques moins formels ou une individualisation des rapports de travail...)?

.....

.....

Anhang 3: Die mittelständischen deutschen Unternehmen aus Oberrhein

Kodenummer	Ort	Mitarbeiterzahl insgesamt	Mitarbeiterzahl in der Produktion	Tätigkeit
1	Breisach am Rhein	206	167	Herstellung von elektrischen Ausrüstung
8	Freiburg i. Breisgau	110	keine Angabe	Herstellung von Elektrizitätsgeräten
10	Freiburg i. Breisgau	243	keine Angabe	Herstellung von Nähgarn
11	Freiburg i. Breisgau	230	76	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten
16	Haslach i. Kinzigtal	185	113	Herstellung von Kunststoffwaren
20	Rheinau	230	100	Herstellung von Möbel
24	Freiburg i. Breisgau	242	198	Herstellung von Elektrizitätsgeräten
27	Wolfach	200	110	Herstellung von Metallwaren
29	Schwanau	150	110	Herstellung von Bergwerkmaschinen
31	Lenzkirch	240	75	Herstellung von elektrischen Haushaltgeräten
32	Achern	230	100	Herstellung von Werkzeugmaschinen
35	Offenburg	213	137	Herstellung von Maschinen
38	Herbolzheim	120	65	Herstellung von Elektrizitätsgeräten
44	Staufen i. Breisgau	212	120	Herstellung von Kunststoffwaren
47	Lahr	236	110	Herstellung von Elektromotoren

Anhang 4: Die mittelständischen französischen Unternehmen aus Centre-Alsace

Kodenummer	Ort	Mitarbeiterzahl insgesamt	Mitarbeiterzahl in der Produktion	Tätigkeit
1	Soultz	70	42	<i>Fabrication de matériel de déneigement</i>
6	Colmar	210	keine Angabe	<i>Production de brûleurs et système de chauffe</i>
8	Buhl	102	35	<i>Production de piscines</i>
10	Soultzmatt	172	140	<i>Production de fonderie de jantes en aluminium</i>
12	Breitenbach	130	100	<i>Production de piles électriques</i>
16	Ensisheim	189	71	<i>Fabrication de machines de montages et de mesure</i>
17	Lapoutroie	109	33	<i>Production de constructions métalliques</i>
21	Soultzmatt	185	120	<i>Production de lingettes imprégnées</i>
22	Biesheim	160	110	<i>Production de non-tissés synthétiques</i>
24	Pulversheim	230	80	<i>Production de sièges automobiles</i>
32	Kaysersberg	207	72	<i>Production de produits ophtalmologiques</i>
33	Colmar	230	50	<i>Production de capsules gélatine pour ind. Pharma.</i>
34	Merxheim	227	60	<i>Production de laquage d architectures en aluminium</i>
35	Lautenbach	91	23	<i>Production de matériel électrothermique</i>
37	Colmar	70	60	<i>Production de tuyauteries</i>
47	Turckheim	244	127	<i>Fabrication de papiers recyclés</i>
48	Orbey	213	104	<i>Fabrication de systèmes moteurs pour autos</i>

Anhang 5: Chi-quadrat Unabhängigkeitstest

Alle Testen basieren sich auf ein Signifikanzniveau von 5%, $\alpha = 0,05$

Chi-quadrat Unabhängigkeitstest bezüglich Zusammenhangs zwischen Flexibilisierungstyp und Flexibilisierungsbeitrag.

Für Frankreich:

$\chi^2 = 7,628$ mit (*Degree of freedom*, Freiheitsgrad) $df = 4$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 9,4877$ laut die χ^2 - Tabelle. Dies ist nicht der Fall, deshalb kann ausgeschlossen werden, dass keine Abhängigkeit besteht.

Für Deutschland:

$\chi^2 = 34,16$ mit $df = 6$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 12,5916$ laut die χ^2 - Tabelle. Das ist hier der Fall. Jetzt muss überprüft werden, wie stark diese Abhängigkeit ist. Dafür verwendet man das Kontingenzkoeffizient (CC). Hier ist $CC = 0,79$. „Ein Wert größer als 0,3 zeigt eine Stärke der Abhängigkeit an.“ (Backhaus, 1996, S.178)

Chi-quadrat Unabhängigkeitstest bezüglich Zusammenhangs zwischen Flexibilisierungserwartungen und Flexibilisierungsbeitrag.

Für Frankreich:

$\chi^2 = 3,17$ mit $df = 4$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 9,4877$ laut die χ^2 - Tabelle. Dies ist nicht der Fall, deshalb kann ausgeschlossen werden, dass keine Abhängigkeit besteht.

Für Deutschland:

$\chi^2 = 3,19$ mit $df = 6$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 12,5916$ laut die χ^2 - Tabelle. Dies ist nicht der Fall, deshalb kann ausgeschlossen werden, dass keine Abhängigkeit besteht.

Chi-quadrat Unabhängigkeitstest bezüglich Zusammenhangs zwischen Flexibilisierungstypen und wirtschaftliche Situation.

Für Frankreich:

$\chi^2 = 1,14$ mit $df = 4$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 9,4877$ laut die χ^2 - Tabelle. Dies ist nicht der Fall, deshalb kann ausgeschlossen werden, dass keine Abhängigkeit besteht.

Für Deutschland:

$\chi^2 = 3,15$ mit $df = 6$. In diesem Fall muss $\chi^2 > 12,5916$ laut die χ^2 - Tabelle. Dies ist nicht der Fall, deshalb kann ausgeschlossen werden, dass keine Abhängigkeit besteht.