

# Externe Flexibilisierung und Sicherung betriebsspezifischen Humankapitals

*Abstract:*  
Der Beitrag untersucht Entlassungen mit anschließender Wiedereinstellung beim selben Arbeitgeber (Recalls) und fragt nach ihren betrieblichen Ursachen. Recalls stellen eine externe Flexibilisierungsstrategie zur Sicherung betriebsspezifischen Humankapitals dar.

Zur Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen müssen Betriebe über einen hinreichend stabilen Personalbestand mit betriebsspezifischem Qualifikations- und Erfahrungsprofil verfügen. Sie sind deshalb einerseits darauf angewiesen, sich intern als relativ stabile Kooperationszusammenhänge zu organisieren. Andererseits müssen sie aufgrund der gestiegenen globalen Konkurrenz und der Verkürzung von Produktzyklen flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren. Damit stehen sie vor dem grundsätzlichen Problem, mit den Schwankungen ihres Arbeitskräftebedarfs umzugehen und Stabilitäts- wie Flexibilitätsbedarfe in Einklang zu bringen. Entlassungen mit anschließender Wiedereinstellung (Recalls) eröffnen ihnen dabei ganz neue Möglichkeiten zur Kostenreduktion und Sicherung betriebsspezifischen Humankapitals. Der Artikel behandelt die Frage, warum und unter welchen Bedingungen Betriebe Recalls nutzen.

## Betriebliche Flexibilisierungsmöglichkeiten

Die Debatte zur Flexibilisierung von Unternehmens- und Arbeitsstrukturen verweist darauf, dass Betriebe sehr unterschiedliche Strategien nutzen, um mit einem variierenden Arbeitskräftebedarf umzugehen (vgl. u.a. Keller und Seifert 2006). In Abbildung 1 werden verschiedene Flexibilisierungsstrategien unterschieden.

Als interne Optionen gelten solche, die den betrieblichen Personalbestand erhalten und die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses modifizieren. Dies betrifft die Arbeitszeit (numerische Flexibilität), den Arbeitseinsatz (funktionale Flexibilität) oder die Entlohnung (monetäre Flexibilität). Instrumente zur Ver-

wirklichung einer intern-numerischen Flexibilität sind z. B. Arbeitszeitkonten, Überstunden oder flexibel abrufbare Arbeitszeiten, die bereits bei der Einstellung vertraglich festgeschrieben werden (Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung). Während Bedarfsschwankungen im Arbeitseinsatz hier über eine zeitliche Flexibilisierung begegnet wird, geschieht dies bei der funktionalen Form über einen wechselnden Personaleinsatz. Dieser kann durch die Versetzung zwischen Arbeitsplätzen und Standorten bzw. mit Hilfe von Weiterbildung durch eine Umstellung des fachlichen und beruflichen Einsatzpotenzials der Mitarbeiter erreicht werden. Die Flexibilisierung der Lohnkosten kann schließlich über leistungs- oder ertragsabhängige Entgelte, tarifliche Öffnungsklauseln oder betriebliche Bündnisse erzielt werden, die z. B. die untertarifliche Bezahlung oder den Wegfall von Überstundenzuschlägen, Sonderzahlungen oder betrieblichen Vergünstigungen betreffen.

Bei externen Strategien werden betriebsexterne Arbeitsmärkte oder öffentliche Leistungen für eine interne Anpassung des Arbeitskräftebedarfs und der damit verbundenen Kosten verwandt. Derartige Maßnahmen bezwecken entweder, Personen zeitlich befristet zu beschäftigen oder öffentliche Subventionen bzw. Leistungen in Anspruch zu nehmen. Sie begegnen schwankenden Kapazitätsauslastungen vorwiegend mit verschiedenen Möglichkeiten zur zahlenmäßigen Anpassung der Arbeitskräfte. So zielt extern-numerische Flexibilisierung über Entlassungen und Einstellungen auf die Veränderung des betrieblichen Personalbestandes ab. Da die erleichterte Aufhebung des Arbeitsverhältnisses bei der befristeten Beschäftigung, dem Praktikum bzw. Volontariat sowie der Leiharbeit bereits vertraglich vorgesehen ist,

Andrea Hense

	Interne Flexibilisierung	Externe Flexibilisierung
Numerisch	Arbeitszeitkonten, Überstunden, beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen, Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung	Entlassungen und Neueinstellungen, befristete Beschäftigung, Leiharbeit, Praktikum, Volontariat, <i>Recalls</i>
Funktional	Versetzung zwischen Arbeitsplätzen und Standorten, Umstellung des Einsatzpotenzials der Mitarbeiter	Fremdvergabe, freie Mitarbeiter, Qualifizierung in Transfergesellschaften
Monetär	leistungs- oder ertragsabhängige Löhne, betriebliche Bündnisse, tarifliche Öffnungsklauseln	Lohnkostenzuschüsse, -subventionen, <i>Recalls</i>

Abbildung 1: Systematik betrieblicher Flexibilisierungsstrategien

dienen auch sie dieser Art der Flexibilisierung. Bei der extern-funktionalen Variante kommt es zur Auslagerung von Tätigkeiten, d. h. zur Vergabe von Aufträgen an freie Mitarbeiter und externe Firmen. Die extern-monetäre Flexibilisierung ist schließlich durch die Nutzung öffentlicher Leistungen und Subventionen gekennzeichnet, mit denen beispielsweise die Lohnkosten reduziert werden können.

In der bundesdeutschen Diskussion um Flexibilisierungsstrategien von Unternehmen wird eine Flexibilisierungsmöglichkeit weitgehend ausgeklammert, die jedoch im internationalen Vergleich eine zentrale Rolle spielt (vgl. z. B. Katz und Meyer 1990): Die zeitweise Entlassung von Beschäftigten und ihre anschließende Wiedereinstellung durch denselben Arbeitgeber (Recall). Bezogen auf die dargestellte Typologie sind Recalls zum einen als ein extern-numerisches Instrument zu charakterisieren, weil sie den Personalbestand durch Entlassung und Wiedereinstellung flexibel an den tatsächlichen Arbeitskräftebedarf anpassen. Recalls sind zum anderen ein extern-monetäres Flexibilisierungsinstrument, denn mit ihnen ist eine Einsparung von Personalkosten verbunden. Diese werden an die wohlfahrtsstaatlichen Sicherungssysteme oder familiären Unterstützungsnetzwerke übertragen, welche die Entlassenen vorübergehend versorgen. Somit stellen Recalls zumeist auch eine indirekte Form der Nutzung öffentlicher Mittel zur Lohnsubventionierung dar.

### Warum lohnen sich Recalls für Betriebe

Recalls bedingen Entscheidungen zur Entlassung bzw. Kündigung sowie daran

anschließend Entscheidungen über die Neuansetzung von Mitarbeitern oder die Rückkehr zum alten Arbeitgeber. Nachfolgend wird ausschließlich analysiert, warum sich Betriebe für diese Flexibilisierungsstrategie entscheiden. Gleichwohl kommen Recalls nur zustande, wenn entlassene Beschäftigte – gegebenenfalls zusammen mit ihren Familien und Partnern – bereit und in der Lage dazu sind, auf eine potentielle Wiederanstellung zu warten. Diese Fragen werden zurzeit ausführlicher im Rahmen des SFBs 882 an der Universität Bielefeld bearbeitet.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht (vgl. Williamson 1985; Picot und Dietl 1990) rentieren sich Recalls für Betriebe wie folgt: Erstens ermöglichen vorübergehende Entlassungen, die Personalkosten stärker an den betrieblichen Arbeitskräftebedarf anzupassen, indem Personen je nach Auftragslage frei gesetzt bzw. wieder eingestellt werden. Zweitens können bei einer Wiedereinstellung aufgrund der bereits bestehenden Kontakte zu den Arbeitnehmern sowie der bereits vorhandenen Informationen über ihre tatsächliche Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowohl die Ex-ante-Transaktionskosten (Informations-, Such-, Verhandlungs- und Vertragskosten) als auch die Ex-post-Transaktionskosten (Kontroll- und Anpassungskosten) im Vergleich zu offenen Stellenausschreibungen deutlich minimiert werden. Drittens wird auf Personen zurückgegriffen, die über ein betriebspezifisches Qualifikationsprofil verfügen, so dass keine Neuinvestitionen anfallen und vormalig getätigte transaktionsspezifische Investitionen in das Humankapital der Mitarbeiter (Faktorspezifität) dem Unternehmen erhalten bleiben. So können die klassischerweise mit extern-numerischen Flexibilisierungsinstrumenten verbundenen Nachteile eines

Verlustes von betriebspezifischem Wissen vermieden werden.

Insgesamt trägt die Recall-Strategie zur allgemeinen Kostenreduktion sowie zur Optimierung der Humankapitalinvestitionen bei. Sie ist daher insbesondere für wirtschaftliche Einheiten relevant, die mit schwankendem Personalbedarf und höheren Personalkosten konfrontiert und in einem höheren Maße auf betriebspezifische Qualifikationen ihrer Beschäftigten angewiesen sind. Da institutionelles Handeln wesentlich durch eine Pfadabhängigkeit gekennzeichnet ist, dürften Recalls gehäuft mit anderen extern-numerischen oder extern-monetären Flexibilisierungsstrategien auftreten, die eine ähnliche Kostenreduktion erfüllen. Als Alternative zu Recalls können hingegen Weiterbildungsmaßnahmen (intern-funktionale Flexibilisierung) betrachtet werden. Diese dienen entweder dem Einlernen neuer Mitarbeiter oder der Umstellung des fachlichen und beruflichen Einsatzpotenzials bestehender Mitarbeiter. Folglich lassen sich Recalls ersetzen, wenn Betriebe neue Personen einarbeiten oder Entlassungen von Beschäftigten durch Humankapitalinvestitionen umgehen. Zudem ist die Nutzung von Recalls weniger riskant, wenn Arbeitnehmer aufgrund der regionalen bzw. allgemeinen Arbeitsmarktsituation geringere Chancen auf eine alternative Beschäftigung haben und (länger) bereit sind, auf eine Wiedereinstellung zu warten. Diese Situation kann auch als eine spezifische Hold-up-Strategie beschrieben werden, bei der Arbeitgeber ihre Verhandlungsmacht zuungunsten der Arbeitnehmer nutzen. Grundsätzlich gilt für Recalls, dass sie aus Arbeitnehmersicht ambivalent sind. Einerseits verbinden sich mit der Rückkehr zum alten Arbeitgeber Vorteile (vgl. Liebig und Hense 2007). Andererseits entstehen den Arbeitnehmern durch die Entlassung grundsätzliche Nachteile wie Beschäftigungs- und Einkommensunsicherheiten. Dementsprechend wird in Betrieben, die über einen Betriebs- oder Personalrat verfügen, eine geringere Nutzung von Recalls erwartet. Auf der Basis dieser Überlegungen ergeben sich folgende Hypothesen:

1. *Flexibilitätsbedarfshypothese*: In Betrieben mit höheren Personal- bzw.

Lohnkosten werden Recalls eher anzutreffen sein, da sie hier Kostenvorteile schaffen.

2. *Stabilitätsbedarfshypothese:* Betriebe, die einen hohen Anteil qualifizierter Beschäftigter und somit einen Stabilitätsbedarf haben, werden Recalls eher nutzen. Denn Recalls zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie betriebliche Investitionen in die Qualifikation der Beschäftigten sichern helfen.
3. *Pfadabhängigkeitshypothesen:* Betriebe, die bereits extern-numerische oder extern-monetäre Flexibilisierungsstrategien anwenden, werden sich auch eher der Recall-Strategie bedienen. Weiterbildung stellt hingegen eine Alternative zur Sicherung des betriebspezifischen Humankapitals dar.
4. *Monopolhypothese:* Betriebe, die eine Monopolstellung am regionalen Arbeitsmarkt einnehmen bzw. in Regionen mit einer relativ hohen Arbeitslosigkeit angesiedelt sind, werden mehr Recalls durchführen. Denn in diesem Fall ist die Gefahr geringer, dass Entlassene zu einem anderen Arbeitgeber abwandern.
5. *Betriebsratshypothese:* In Betrieben mit einer Arbeitnehmervertretung wird weniger auf Recalls zurückgegriffen, da sie für die Beschäftigten mit Unsicherheiten einhergehen.

Die Hypothesen wurden mit dem Linked-Employer-Employee-Datensatz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (LIAB) in der Längsschnittversion 1 (LM1-2005) überprüft. Dabei wurde untersucht, wodurch die jährliche Anzahl der Recalls eines Betriebes beeinflusst wird.

### Empirische Ergebnisse und Diskussion

Es zeigt sich, dass der Flexibilitätsbedarf eng mit dem Stabilitätsbedarf zusammenhängt. In lohnkosten- und humankapitalintensiven Betrieben werden Recalls häufiger genutzt. Allerdings reduziert sich die Anzahl der Recalls, sofern die Lohnkosten für qualifizierte Beschäftigte steigen. Demnach ist davon auszugehen, dass Recalls seltener durchgeführt werden, wenn es sich bei den qualifizierten

Arbeitnehmern um besonders gut entlohnte und wichtige Experten oder Führungskräfte handelt. Anscheinend ist es für die Betriebe zu riskant, dieses Personal zu entlassen. Recalls eignen sich aus betrieblicher Sicht folglich besonders für qualifizierte Beschäftigte unterhalb der Führungsebene. Darüber hinaus bestätigt sich, dass die intern-funktionale Flexibilisierung (Weiterbildung) als Alternative zu Recalls angesehen werden kann, während Varianten der extern-monetären (direkte Lohnsubventionierung) und extern-numerischen Flexibilisierung (Befristungen) auch Recalls wahrscheinlicher machen. Bei der Wahl von Flexibilisierungsstrategien zeigt sich also eine gewisse Pfadabhängigkeit betrieblicher Entscheidungen. Befristete Beschäftigungsverhältnisse tragen offenbar zu einer weitergehenden Destabilisierung langfristiger Beschäftigungsperspektiven bei, weil sie auch vorübergehende Entlassungen befördern. Ferner beschränkt sich die Lohnsubventionierung nicht nur auf direkte Formen, sondern erstreckt sich mittels des Einsatzes von Recalls auch auf weniger offensichtliche indirekte Möglichkeiten. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass für Arbeitnehmer potentiell gewinnbringende Flexibilisierungsstrategien wie z. B. Weiterbildung durch – für sie riskantere – Recalls ersetzt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zum Nachteil der Ersteren verschiebt. So werden mit steigender regionaler Arbeitslosenquote und in ländlichen Regionen mehr Recalls in einem Betrieb realisiert. Gerade in strukturschwachen Regionen haben – auch qualifizierte – Beschäftigte deutlich weniger Chancen auf eine stabile Beschäftigung. Der Einfluss steigender regionaler Arbeitslosenquoten unterstreicht, dass gerade in ökonomischen Krisenzeiten eine Eigendynamik mit sich gegenseitig verstärkenden Effekten einsetzen kann. Allerdings erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, gar keine Recalls einzusetzen, wenn in einem Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung tätig ist. Zudem ist zu vermuten, dass die ungleichheitsverstärkenden Effekte von Recalls durch die Stärkung betriebsübergreifender allgemeiner Qualifikationen abgemildert werden können, weil sie die Abhängigkeit von einem Betrieb reduzie-

ren. Eine detaillierte Untersuchung der betrieblichen und individuellen Voraussetzungen und Praktiken zum Eingehen von Recalls sowie deren Folgen findet im SFB 882 in den nächsten Jahren mit einem integrierten qualitativ-quantitativen Methodendesign statt. Die berichteten Ergebnisse beziehen sich auch auf eine von der Hans Böckler Stiftung geförderte Studie (Projekt-Nr. 2007-68-3).

### Literatur

- Katz, Lawrence F.; Meyer, Bruce D. (1990): Unemployment Insurance, Recall Expectations, and Unemployment Outcomes. In: *The Quarterly Journal of Economics* 105, S. 973–1002.
- Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: *WSI Mitteilungen* 5, S. 235–240.
- Liebig, Stefan; Hense, Andrea (2007): Die zeitweise Verlagerung von Arbeitskräften in die Arbeitslosigkeit: Eine "neue" personalpolitische Flexibilisierungsstrategie? In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 40, S. 399–417.
- Picot, Arnold; Diel, Helmut (1990): Transaktionskostentheorie. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 19, S. 178–184.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

### Andrea Hense

SFB 882, Universität Bielefeld  
andrea.hense@uni-bielefeld.de